

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini persaingan antar bisnis berlangsung sangat ketat dengan kompleksitas yang tinggi akibat perubahan lingkungan yang tumbuh dengan cepat. Persaingan ini menyebabkan perusahaan-perusahaan tersebut dituntut untuk mampu bertahan memacu mereka untuk dapat berkembang ke depan menghadapi tantangan global. Berbagai strategi dikembangkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut. Strategi yang dikembangkan oleh setiap perusahaan sangat beragam tergantung pada tuntutan yang dihadapi.

Pelaksana strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan membutuhkan sumber daya berkualitas termasuk sumber daya manusia. Sumberdaya manusia yang dimaksud disini adalah para pelaku perusahaan yaitu pimpinan dan karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para pelaku perusahaan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keahlian maupun sikapnya. Hal tersebut diperlukan agar produktivitas kerja dalam perusahaan dapat meningkat dan dapat tercipta kerja sama yang harmonis diantara pemimpin dan karyawan sehingga perusahaan dapat mengelola sumberdaya manusia dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut perusahaan membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mempunyai fungsi sentral dalam kepemimpinan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Pemimpin harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik disiplin yang tegas dalam mengambil keputusan karena itu atasan harus dapat menjadi pemimpin yang baik bagi karyawannya. Pemimpin dalam suatu organisasi harus mempunyai jiwa kepemimpinan, harus bisa mengatur, mengelola, memimpin bukan dengan power yang dimilikinya sebagai atasan. Semua terkait dengan perilaku seorang pemimpin. Menurut Thoah (2000:35) perilaku pemimpin disebut juga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diterapkan, identik dengan perilaku

pemimpin. Perilaku pemimpin yang dimaksud merupakan kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123), pada dasarnya perilaku pemimpin tersebut dapat tercermin dalam dua hal yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas mengacu kepada adanya petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh bawahan. Perilaku hubungan mengacu kepada adanya penggunaan komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahan, baik dalam pengembalian keputusan dan pelaksanaannya. Dimana perilaku seorang pemimpin tersebut akan mempengaruhi budaya dalam suatu organisasi.

“Budaya organisasi sebagai perangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah mengenai adaptasi secara eksternal masalah integrasi secara internal” Kotter dan Heskett, dua orang Professor dari *Harvard Business School*, sebagaimana yang dikutip oleh Cheki (1996:15). Berdasarkan pernyataan diatas bahwa budaya organisasi dibentuk oleh perilaku seorang pemimpin dalam mengatasi masalah-masalah internal maupun eksternal dalam suatu organisasi.

Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu usaha perbankan yang mempunyai kinerja yang unggul. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya penghargaan atas prestasi usahanya, yang dijelaskan dalam Impresario-media Komunikasi *stakeholders* BRI no. VII : 2006 sebagai Bank terbaik pada 21 Juni 2006 oleh Bisnis Indonesia Award dan penghargaan dari The Asian Banker untuk kategori Excellence in Sub-Prime Lending Management Award dengan kriteria penilaian: kekuatan nama perusahaan, kinerja keuangan, kemampuan menghasilkan laba secara terus-menerus, strategi transparansi, kemampuan menjual produk, manajemen resiko, kemampuan memberikan pelayanan, saluran distribusi dan kemampuan sumberdaya manusia. Hal tersebut menunjukkan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Terkait dengan kedua hal tersebut, maka dapat diindikasikan adanya penerapan perilaku pemimpin yang sesuai dalam membentuk budaya organisasi. Hal ini mendukung proses koordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, penulis tertarik untuk mengambil judul **“PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI” (Studi pada karyawan PT. Bank BRI (Persero) Cabang Bojonegoro).**

B. Perumusan Masalah

Berawal dari pentingnya pengaruh perilaku pemimpin dalam membentuk budaya organisasi, maka rumusan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana deskripsi perilaku pemimpin dengan budaya organisasi ?
2. Seberapa besar pengaruh secara simultan dari perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap budaya organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro ?
3. Seberapa besar pengaruh secara parsial dari perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap budaya organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah:

1. Mendeskripsikan perilaku pemimpin dengan budaya organisasi.
2. Menjelaskan seberapa besar pengaruh secara simultan dari perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap budaya organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro.
3. Menjelaskan seberapa besar pengaruh secara parsial dari perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap budaya organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro.

D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan adanya kontribusi antara lain:

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk menambah khasanah pengetahuan pembaca mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian bagi manajemen PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro berkaitan dengan pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi.

E. Sistematika Pembahasan

Agar memperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang penulisan skripsi ini, maka akan diuraikan terlebih dahulu sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kontribusi penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan objek penelitian, yaitu pengertian kepemimpinan, pengertian pemimpin, syarat-syarat pemimpin, fungsi pemimpin, pengertian perilaku pemimpin, teori-teori perilaku pemimpin, pengertian budaya organisasi, isi budaya organisasi, syarat tumbuhnya budaya organisasi, serta model konsep dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan, yang mencakup jenis penelitian yang digunakan, variabel penelitian dan pengukurannya, sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan dari hasil penelitian dan pembahasan yang berupa gambaran umum lokasi penelitian dan responden serta menggambarkan variabel penelitian sebagai cerminan fenomene yang terjadi di perusahaan yang diteliti, memuat penyajian data, analisis data, dan inteprestasi data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang memuat kesimpulan serta saran-saran yang dikemukakan oleh penulis dari hasil-hasil penelitian dan pembahasan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian berjudul “Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi” ini, merupakan penelitian yang dilakukan oleh Eko Fernandez (2004) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi” dengan studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*. Variabel-variabel yang diteliti adalah Perilaku Tugas (X_1), Perilaku Hubungan (X_2) dan Budaya Organisasi (Y). Sampel yang diambil terdiri dari 31 orang responden dengan menggunakan penelitian *explanatory* dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan analisis Regresi Linier Berganda.

B. Pemimpin

1. Pengertian Pemimpin

Setiap organisasi membutuhkan seseorang yang paling berpengaruh untuk mengedalikan jalannya roda organisasi yang bersangkutan. Orang paling berpengaruh yang dimaksud adalah pemimpin. Menurut Rivai (2004:134), “Pemimpin ialah setiap orang yang mempunyai bawahan atau dengan kata lain adalah orang mempunyai kemampuan untuk memimpin setiap bawahan, dan atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Nawawi (2003:30), “Pemimpin dalam konteks struktural adalah pemimpin formal diantaranya terdiri dari para manajer yang menjalankan kegiatan manajerial di dalam unit kerja atau organisasinya. Pemimpin dalam konteks struktural diangkat secara resmi oleh pihak yang berwenang dengan mengeluarkan surat keputusan pengangkatannya.”

Dari dua pengertian pemimpin diatas, terdapat kesamaan substansi bahwa pemimpin mengacu kepada pribadi yang mempunyai kemampuan dan kekuasaan untuk mempengaruhi usaha individu dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Syarat-Syarat Pemimpin

Kartono (2002:31) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. **Kekuasaan/kewenangan**
Kekuasaan atau kewenangan atau kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. **Kewibawaan**
Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki oleh seseorang sehingga ia mampu *mbawani* atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. **Kemampuan**
Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan baik teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

3. Fungsi Pemimpin

Nawawi (2003:46-57) menjabarkan beberapa fungsi pemimpin sebagai berikut:

a. Fungsi Pengambil Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan secara dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuan masing-masing.

b. Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lainnya.

c. Fungsi Konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi lainnya. Berdasarkan penilaian tersebut, pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kepada anggotanya untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang

berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

d. Fungsi Partisipatif

Partisipasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

e. Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.

C. Perilaku Pemimpin

1. Pengertian Perilaku Pemimpin

Menurut Thoha (2000:35), "Perilaku pemimpin atau disebut juga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain." Menurut Reksomadiprodjo dan Handoko (2000:23) dapat diketahui bahwa terminologi perilaku pemimpin itu ekuivalen dengan gaya, yaitu merupakan cara dengan mana pemimpin mempengaruhi bawahannya.

Dari dua pengertian perilaku pemimpin tersebut, terdapat kesamaan substansi bahwa perilaku pemimpin mengacu kepada kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Teori-Teori Perilaku Pemimpin

a. Studi Kepemimpinan *Ohio University*

Para peneliti Universitas Negeri Ohio yang berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi perilaku pemimpin, dalam hal ini membagi dua dimensi perilaku yaitu :

- 1) *Initiating Structure* (Struktur Inisiasi) merupakan tingkat sejauh mana pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Struktur inisiasi meliputi memberi

kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasikan kegiatan bawahan, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya.

- 2) *Considerations* (Konsiderasi) merupakan tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan.

b. Studi Kepemimpinan *Michigan University*

Telaah Universitas Michigan mengenai karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran kinerja. Hasil studi Michigan diringkas oleh Likert dalam Yukl (1998:78), yang membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu:

- 1) *Task-Oriented Behaviour* (Perilaku yang berorientasi tugas). Perilaku ini meliputi: merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, menyediakan keperluan dan peralatan/bantuan teknis yang diperlukan, juga memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi. Perilaku yang berorientasi tugas pada studi Michigan ini ternyata sama dengan struktur inisiasi pada studi Universitas Ohio.
- 2) *Relationship-Oriented Behaviour* (Perilaku yang berorientasi hubungan). Perilaku ini meliputi: memperlihatkan kepercayaan kepada bawahan, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba mengerti masalah bawahan, membantu mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir, selalu memberi informasi pada bawahan, memberi aspirasi terhadap ide-ide bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku yang berorientasi hubungan pada studi Michigan ini ternyata sama dengan konsiderasi pada studi Universitas Ohio.

c. Teori Hersey dan Blanchard

Berdasarkan uraian tentang teori-teori perilaku pemimpin yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diketahui bahwa terdapat dua macam perilaku pemimpin, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

1) Perilaku Tugas

Hersey dan Blanchard (2004:123) menjelaskan tentang perilaku tugas yaitu:

Kadar upaya pemimpin dalam mengorganisir dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Pendapat tersebut memaparkan bahwa perilaku tugas merupakan suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan anggota kelompok, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya dan bagaimana tugas itu harus dicapai. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk berperilaku dengan mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan cara memperjelas spesifikasi tugas-tugas bawahan dan mengurangi hal-hal yang menghambat penyelesaian pelaksanaan tugas.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:123) perilaku tugas kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1
Instrumen untuk Mengukur Perilaku Tugas

Dimensi Perilaku Tugas	Gaya/Perilaku Pemimpin
Penyusunan tujuan	Sejauh mana pemimpin..... Menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang
Menetapkan batas waktu	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan
Pengarahan	Memberikan arahan spesifik
Pengendalian	Regular tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan

2) Perilaku Hubungan

Hersey dan Blanchard (2004:114) menjelaskan tentang perilaku hubungan yaitu:

Kadar upaya kepemimpinan membina hubungan baik di antara hubungan pribadi mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan jalan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan hubungan perilaku.

Pendapat tersebut memaparkan bahwa perilaku hubungan merupakan suatu perilaku seorang pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada para anggota untuk membicarakan segala sesuatunya yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan bawahannya.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004:114) perilaku hubungan kepemimpinan didasarkan atas lima dimensi perilaku. Kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2
Instrumen untuk Mengukur Perilaku Hubungan

Dimensi Perilaku Tugas	Gaya/Perilaku Pemimpin
Penyusunan dukungan	Sejauh mana pemimpin..... Memberikan dukungan dan dorongan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orang
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan umpan balik	Memberikan balikan tentang prestasi orang-orang

Sumber : Hersey dan Blanchard, (2004:114)

Inti dari konsep perilaku tugas terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh anggota. Sebaliknya, dalam perilaku hubungan terletak pada adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbang balik) antara pemimpin dengan anggota, baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

D. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Beberapa pengertian dasar budaya organisasi dari beberapa ahli, yang dikenal dengan istilah *corporate culture* (budaya organisasi). Namun perlu diingat bahwa suatu definisi hanya dipakai sebagai satu pedoman yang akan memberikan ruang lingkup yang akan dibahas.

Menurut Sulaksono (1998:20) “budaya organisasi adalah pola terpadu dari tingkah laku pegawai dalam perusahaan tempat mereka bekerja yang meliputi pemikiran, tindakan, pembicaraan dan lain sebagainya.”

Kotter dan Heskett, dua orang Professor dari *Harvard Business School*, sebagaimana yang dikutip oleh Cheki (1996:15) mendefinisikan “budaya organisasi sebagai perangkat nilai, norma, persepsi, dan pola perilaku yang diciptakan atau atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah mengenai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal”.

Sedangkan menurut Kotter dan Heskett yang dikutip oleh Triono (1996:12) mengatakan: “budaya organisasi dimanapun ia berada memiliki dimensi yang kasat mata, yang dengan sangat mudah dapat didefinisikan sebagai perilaku umum dalam organisasi tersebut, dan dimensi lain yang tidak teraba kecuali oleh anggota organisasi itu sendiri.”

Dari beberapa pengertian budaya organisasi yang telah disampaikan, terdapat kesamaan substansi bahwa budaya organisasi mengacu pada tingkah laku para pegawai di dalam perusahaan dalam menyelesaikan masalah-masalah baik secara internal maupun eksternal dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Dimensi Budaya Organisasi

Wirawan (2007:11) menjabarkan beberapa isi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Norma
Peraturan, tatanan, ketentuan, standar, gaya, dan pola perilaku yang menentukan pola perilaku yang dianggap pantas dan dianggap tidak pantas dalam merespon sesuatu
- b. Etos Kerja
Mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu, bekerja dengan baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan.
- c. Kode Etik
Kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi yang lain.
- d. Kepercayaan
Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar, kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi. Misalnya, kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup yang layak akan meningkatkan motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas karyawan.
- e. Artefak
Dimensi isi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan panca indera. Ketika masuk ke dalam kompleks suatu organisasi, orang dapat melihat dan merasakan dengan jelas artefak budaya organisasinya.

3. Faktor Pembentukan Budaya Organisasi

Dalam jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi (2001:188) menjelaskan Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah:

- a. Kepemimpinan
Merupakan sikap dari pemimpin yang menjadi pelaku utama dalam penciptaan etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Perilaku Organisasi
Hirarki dalam struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan dapat menciptakan budaya kekakuan dikaitkan dengan tuntutan yang baik kepada konsumen.

4. Syarat Tumbuhnya Budaya Organisasi

Dalam menumbuhkan dan menciptakan budaya organisasi, Sulaksono (1998:20) berpendapat bahwa organisasi yang sukses pada jangka panjang adalah organisasi yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki falsafah yang jelas dan tegas mengenai bagaimana menjelaskan usaha mereka
2. Memiliki pemimpin yang sungguh-sungguh dalam membentuk, menyetel nilai-nilai organisasi
3. Memiliki nilai-nilai organisasi yang dimengerti dan dimiliki bersama untuk seluruh organisasi.

Nilai-nilai yang dimiliki bersama itu mendefinisikan karakter organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, yang sering dinamakan Budaya Organisasi.

E. Hubungan Perilaku Pemimpin dengan Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Yulk (1989:123) Para pemimpin memiliki potensi terbesar untuk menanamkan dan memberdayakan aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut ini:

1. Perhatian, para pemimpin mengkomunikasikan prioritas. Perhatian/keprihatinan dan nilai-nilai mereka melalui bagaimana mereka bertanya, mengukur, mengomentari, memuji dan mengkritik, sebagian besar dan proses komunikasi ini terjadi saat berlangsungnya aktivitas-aktivitas pemantauan dan perencanaan, seperti pertemuan/rapat perencanaan, rapat untuk mereview yang dicapai, dan “manajemen dengan berkeliling (*management by walking around*)”. Emosi yang ditunjukkan oleh pemimpin pada khususnya memiliki pengaruh yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang menegur bawahannya karena tidak mengetahui apa yang terjadi dalam unitnya. Tidak memberikan respon pada sesuatu hal juga mengandung pesan, yaitu bahwa hal tersebut tidak penting.
2. Reaksi terhadap krisis. Krisis merupakan suatu hal signifikan karena elemen emosi yang melingkupinya dapat meningkatkan potensi pembelajaran mengenai nilai-nilai dan asumsi sebagai contoh, sebuah perusahaan yang dihadapkan dengan menurunnya tingkat penjualan secara drastis menghindari tinfakan pemberhentian dengan mengurangi jam kerja semua karyawan (termasuk para manajer) dan melakukan pemotongan gaji, dengan itu ia mengkomunikasikan bahwa ia sangat memperhatikan lapangan kerja karyawan.
3. *Role Modeling*. Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang menunjukkan kesetiaan khusus, pengorbanan diri, dan

pelayanan di luar panggilan tugas. Seorang pemimpin yang melembagakan kebijakan atau prosedur tetapi gagal mengawasinya akan mengkomunikasikan suatu pesan bahwasanya hal ini tidaklah penting atau perlu.

4. Alokasi penghargaan/hadiah. Kriteria yang dipakai sebagai dasar pengalokasian hadiah seperti kenaikan gaji atau promosi dan organisasi, pengakuan secara formal/resmi dalam upacara dan pujian secara informal juga mengkomunikasikan prioritas dan perhatian pemimpin. Seorang pemimpin yang tidak memberikan pengakuan terhadap suatu kontribusi dan prestasi yang dicapai karyawan mengkomunikasikan bahwa hal tersebut tidak penting baginya, terakhir, penganugerahan suatu simbol status akan menegaskan nilai seorang anggota yang lain. Tentu saja perbedaan status yang ditampakkan secara jelas berbeda dengan nilai-nilai egaliter. Dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan Amerika pada umumnya, perusahaan-perusahaan Jepang menggunakan simbol status dan hak-hak istimewa yang jauh lebih sedikit seperti ruang makan khusus dan tempat parkir khusus.
5. Kriteria seleksi dan pemberhentian. Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, kemampuan dan sifat tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke suatu posisi yang memiliki otoritas/kewenangan. Pelamar-pelamar yang tidak cocok bisa disaring melalui prosedur-prosedur seleksi secara formal maupun informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri, seperti memberikan informasi yang realistis kepada para pelamar mengenai kriteria dan persyaratan untuk dapat disebut sukses dalam organisasi. Kriteria dan prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memecat anggota organisasi juga mengkomunikasikan nilai dan perhatian pemimpin.

Pengaruh perilaku dalam membentuk budaya organisasi telah banyak dibahas oleh peneliti terdahulu seperti yang diuraikan oleh Kertahadi (1994:8) menyampaikan bahwasanya beberapa poin tentang pemimpin sebagai pembangun budaya antara lain:

1. Budaya adalah realitas yang dibangun, dan dipimpin mempunyai pengaruh sangat vital dalam membangun realita ini.
2. Pemimpin harus memperhatikan aspek-aspek simbolis dan pengaruh mereka. Apabila budaya tercipta dan terus dalam proses penciptaan melalui dilakukan seseorang terutama kualitas interaksinya dengan orang lain akan sangat menentukan dalam perkembangan budaya belajar positif (*positif learning oriented culture*).
3. Budaya organisasi merupakan visi yang jelas dan terstrukturisasi dari "harapan organisasi", visi tercakup di dalamnya, nilai dan keinginan, visi dan artikulasi visi ini merupakan suatu interaksi antar anggota harus berkontribusi terhadap pengembangan visi tersebut. Kendatipun demikian, pemimpinlah yang paling bertanggung jawab menjamin artikulasi visi tersebut dengan cara demikian rupa sehingga menjadi visi organisasi.

4. Salah satu karakteristik pemimpin yang *excellence* adalah perhatian mereka pada “*purposing*” yaitu tindakan dan upaya yang terus menerus untuk meningkatkan kejelasan, konsensus, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin harus sadar akan visi ini, ada tujuan pada tindakan yang akan dilakukan dengan orang lain.
5. Komponen yang paling vital dari kegiatan pemimpin adalah nilai yang mengkomunikasikan nilai dan menjadikan orang lain berpegang pada nilai itu merupakan penentu terutama efektifitas ke pimpinan symbolis pemimpin harus menyadari benar bahwa mulai *action* juga *in action* yang dilakukannya mempunyai suatu arti dan nilai yang terkomunikasikan kepada orang lain.
6. Pemimpin yang *excellent* juga menaruh perhatian yang sangat besar terhadap “*the little thing*” karena ia sadar. Melalui hal yang kecil, visi dan tujuan dapat dikomunikasikan dalam kegiatan sehari-hari.

Sedangkan menurut Astuti (1995) di Hotel ambarukmo dalam penelitian terdahulunya menyimpulkan pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi:

1. Ada hubungan positif antara kepemimpinan dan budaya perusahaan yang positif akan terbentuk.
2. Ada hubungan positif antara iklim perusahaan dengan budaya perusahaan

Menurut Praningrum (1997) dalam penelitian terdahulunya menyimpulkan “Tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada usaha kecil, diketahui bahwa ada hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada usaha kecil, terdapat perbedaan budaya organisasi pada masing-masing industri kecil dan terdapat perbedaan gaya kepemimpinan pada masing-masing industri kecil”.

Setiap organisasi harus selalu berusaha untuk meningkatkan budaya organisasi para pegawai, karena budaya organisasi sangat tinggi dapat mendorong pencapaian organisasi secara lebih baik. Ada beberapa cara untuk meningkatkan pegawai, diantaranya menurut Nitisemitro (1982:170) adalah:

1. Gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan rohani
3. Sekali-kali menciptakan suasana santai
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
5. Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat
6. Berikan kesempatan pada bawahan untuk maju
7. Perasaan aman untuk menghadapi masa depan perlu diperhatikan
8. Usahakan pegawai perlu loyalitas
9. Sekali-kali pegawai perlu diajak berunding
10. Pemberian intensif yang terarah
11. Fasilitas yang menyenangkan
12. Lingkungan kerja yang menyenangkan

Sedangkan Abdul Rachman (1981:23) berpendapat sebagai berikut:

“Adapun sebab-sebab dari adanya moral yang sangat tinggi ialah adanya kepercayaan kepada pemimpin dan pemimpin harus mempunyai kepercayaan dirinya sendiri. Kepercayaan kepada pemimpin tidak dapat dipisahkan, kepercayaan itu timbul karena ada sifat-sifat atau tindakan pemimpin itu sehari-hari, misalnya pemimpin itu tegas, adil, suka membimbing, dan ramah tamah.”

Dari beberapa cara untuk meningkatkan budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan budaya organisasi pegawai, seorang pemimpin harus memberikan motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan pegawai, sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi dan pembinaan pegawai. Disamping itu pula keberhasilan hubungan kerja antara pemimpin dengan bawahan selalu terjaga dengan baik agar dapat meningkatkan budaya organisasi.

Dengan adanya pemahaman pemimpin terhadap budaya organisasi akan bekerja lebih bergairah karena merasa bahwa apa yang mereka kerjakan sudah sesuai secara langsung maupun tidak langsung akan menunjang produktivitas dan efektifitas kerja

Budaya organisasi ini akan benar-benar berfungsi sebagai penjamin kelangsungan anggotanya. Sebaliknya akan menjadi rapuh dan lemah kalau anggota organisasi tersebut melaksanakannya karena merasa takut, tertekan dan terpaksa. Oleh sebab itu penting bagi pemimpin organisasi untuk menciptakan dan menumbuhkan budaya organisasi

Pada umumnya organisasi tidak dapat meningkatkan produktivitas dan efektifitas kerja karena para pemimpin masih bisa merubah sikap dan perilaku pegawai mereka sejalan dengan usaha yang mereka laksanakan seperti pendapat Mussehman dan Jackson (1988:126): “Perilaku organisasi berkepentingan, bukan mengenai bagaimana organisasi itu berperilaku, melainkan orang berperilaku dalam organisasi kerja”

Setiap pemimpin harus mempunyai visi dan misi untuk mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Dengan adanya visi dan misi maka seorang pemimpin akan bisa untuk melihat sasaran yang ingin dicapainya. Adakalanya sasaran ini dibedakan menjadi sasaran jangka pendek.

Demikian juga dengan sebuah organisasi atau perusahaan juga pasti mempunyai visi dan misi. Dalam pengertian ini adalah sesuatu yang ingin dicapai organisasi itu. Misi organisasi merupakan perantara untuk memenuhi visi organisasi, penting untuk diingat bahwa visi organisasi sesungguhnya bukanlah sesuatu yang dapat sepenuhnya tercapai. Matindas (2002:90) menyatakan bahwa “visi organisasi lebih merupakan perumusan keadaan ideal yang dijadikan arah bagi pengembangan organisasi”. Hampir senada dengan Matindas, Soedjatmoko (1997:41) mengatakan “visi adalah suatu petunjuk jalan untuk merealisasikan dan suatu metode untuk berusaha mencapai hasil yang didambakan” salah satu contoh sederhana tentang visi organisasi disampaikan oleh Matindas (2002:90) yaitu adalah “rumusan mengenai tujuan Republik Indonesia untuk mencapai masyarakat adil dan makmur.”

Dalam hal ini pemimpin harus memiliki visi dan misi serta sasaran yang jelas sehingga akan menjad sebuah norma atau nilai yang ada pada akhirnya akan menjadi sebuah budaya organisasi, karena kebudayaan organisasi adalah perangkat nilai atau norma, kepercayaan dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggota atau para karyawan, kebudayaan memberikan cara pola berpikir, merasa dan menanggapi, yang menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan dalam kegiatan-kegiatan organisasi lainnya.

Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian dari tinjauan teoritis mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis yaitu:

Gambar 1
Model Konsep

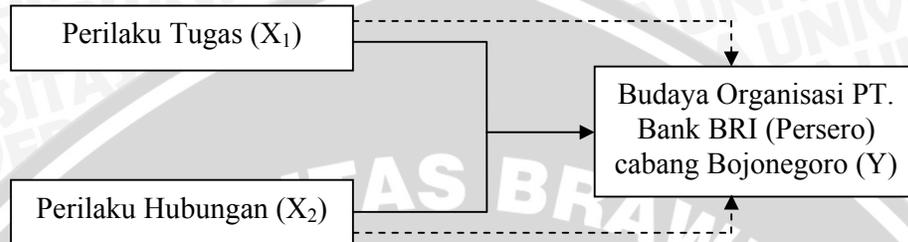


2. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2002:67), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui

data yang terkumpul. Berdasarkan model konsepsi yang sudah ada dapat dijabarkan dalam model hipotesis yaitu:

Gambar 2
Model Hipotesis Penelitian



Keterangan :

—————> : Pengaruh simultan Perilaku Tugas (X₁) dan Perilaku Hubungan (X₂) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y).

-----> : Pengaruh parsial Perilaku Tugas (X₁) dan Perilaku Hubungan (X₂) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y).

Berdasarkan model hipotesis tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis sebagai berikut:

- Diduga ada pengaruh simultan yang signifikan dari Perilaku Tugas (X₁) dan Perilaku Hubungan (X₂) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y).
- Diduga ada pengaruh parsial yang signifikan dari Perilaku Tugas (X₁) dan Perilaku Hubungan (X₂) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang pada dasarnya adalah untuk menjelaskan pengaruh sejumlah variabel bebas dalam konsep perilaku pemimpin terhadap variabel-variabel tergantung dalam konsep Budaya organisasi, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory*). Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:5) penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan sebelumnya. Penelitian *explanatory* tidak hanya menggambarkan fenomena yang ada tetapi juga bertujuan untuk menjelaskan pengaruh di antara variabel-variabel yang diuji dengan menggunakan pengujian hipotesis statistik.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Sumanto (1999:79), “Penelitian kuantitatif merupakan bentuk yang lebih operasional dari paradigma empirisme dengan melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial yang dijabarkan menjadi komponen masalah, variabel, indikator, serta item dimana setiap variabel diukur dengan memberikan simbol-simbol angka sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter.” Menurut Hamidi (2004:84), “Alur berpikir yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah proses deduktif yang diawali dengan penetapan konsep berdasarkan teori yang ada baru kemudian dilakukan pengumpulan data dan pengambilan keputusan.”

B. Lokasi Penelitian

Upaya untuk menentukan lokasi merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh untuk memperoleh hasil yang optimal dalam pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro yang berada di jalan Brigjen D.I Pandjaitan No. 06 Bojonegoro. Alasan melakukan penelitian di perusahaan ini adalah karena adanya kinerja

yang baik dari para karyawannya. Hal ini mengindikasikan adanya perilaku pemimpin yang sesuai dalam membentuk Budaya organisasi.

C. Konsep, variabel, dan Skala Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Konsep menurut Nazir, (2003:123) menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Tujuan konsep adalah untuk menyederhanakan pemikiran dengan cara menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa dibawah suatu judul yang umum. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena ia merupakan penghubung antara dunia teori dan dunia observasi, antara abstrak dan realitas.

Penelitian ini terdiri dari dua konsep yaitu konsep perilaku pemimpin dan Budaya organisasi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin adalah kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya.

Menurut Nazir (2003:123) “Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Konsep dapat diturunkan sebagai variabel dengan jalan memusatkan pada aspek tertentu dari variabel itu sendiri”. Dari pengertian tersebut maka variabel dapat diartikan sebagai konsep yang memiliki banyak nilai, sehingga dalam pelaksanaan penelitian variabel perlu dioperasionalkan sehingga menjadi petunjuk tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Variabel bebas (variabel *independent*)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu: Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2).

b. Variabel terikat (variabel *dependent*)

Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y).

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Nazir (2003:152) merupakan “Definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau kontrak dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur kontrak atau variabel tersebut”. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas terdiri dari:

1) Perilaku Tugas (X_1)

Perilaku tugas adalah perilaku dimana pimpinan membangun pola komunikasi dengan menciptakan dan memberikan tugas sejelasmungkin agar bawahan dapat lebih bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Variabel ini terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu:

a) Penyusunan tujuan

Merupakan usaha menetapkan tujuan yang perlu dicapai oleh suatu perusahaan.

b) Pengorganisasian

Merupakan usaha pemimpin dapat mengorganisasi situasi kerja bagi orang-orang

c) Menciptakan batas waktu

Merupakan batasan waktu yang diberikan untuk suatu pekerjaan.

d) Pengarahan

Merupakan usaha dalam memberi arahan spesifik.

e) Pengendalian

Merupakan usaha dalam menciptakan keefektifan kerja.

2) Perilaku Hubungan (X_2)

Perilaku hubungan adalah perilaku dimana seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berdiskusi memberikan tugas yang dibebankan dan diharapkan dapat

memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya pengambilan keputusan. Variabel ini terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu:

- a) Penyusunan dukungan
Merupakan usaha memberikan dukungan dan dorongan.
 - b) Mengkomunikasikan
Merupakan sikap melibatkan karyawan dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima” tentang pekerjaan.
 - c) Memudahkan interaksi
Merupakan usaha memudahkan interaksi diantara anggota perusahaan.
 - d) Aktif menyimak
Merupakan sikap menghargai pendapat dan mendengarkan keluhan karyawan.
 - e) Memberikan umpan balik
Memberikan balikan tentang prestasi karyawan.
- b. Variabel terikat yaitu Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y)

Variabel ini terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu:

1. Norma
Peraturan, tatanan, ketentuan, standar, gaya, dan pola perilaku yang menentukan perilaku yang dianggap pantas dan dianggap tidak pantas dalam merespon sesuatu.
2. Etos Kerja
Mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu, bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan.
3. Kode Etik
Kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi yang lain.
4. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar, kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi. Misalnya, kepercayaan bahwa memberika upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup yang layak akan meningkatkan motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas karyawan.

5. Artefak

Dimensi isi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan panca indera. Ketika masuk ke dalam kompleks suatu organisasi, orang dapat melihat dan merasakan dengan jelas artefak budaya organisasinya.

Tabel 3
Konsep, Variabel, Indikator dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Perilaku Pemimpin	Perilaku Tugas (X_1)	1. Penyusunan tujuan	1) Pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan 2) Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai
		2. Pengorganisasian	1) Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas 2) Pemimpin menawarkan ide-ide baru
		3. Menciptakan batas waktu	1) Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas 2) Pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain
		4. Pengarahan	1) Pemimpin membagi tugas 2) Pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas tersebut
		5. Pengendalian	1) Pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas 2) Pemimpin menerapkan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.
Perilaku Hubungan (X_2)	Perilaku Hubungan (X_2)	1. Penyusunan dukungan	1) Pemimpin menghargai ide-ide bawahan 2) Pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian
		2. Mengkomunikasikan	1) Pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam

			<p>pembuatan keputusan</p> <p>2) Pemimpin mendorong saran untuk perbaikan</p>
		3. Memudahkan interaksi	<p>1) Pemimpin menekankan kerjasama tim</p> <p>2) Pemimpin membantu menyelesaikan konflik</p>
		4. Aktif menyimak	<p>1) Pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan</p> <p>2) Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan</p>
		5. Memberikan umpan balik	<p>1) Pemimpin memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan</p> <p>2) Pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif</p>
Budaya Organisasi		1. Norma	<p>1) Karyawan mengerti Peraturan yang tertulis dan tidak tertulis</p> <p>2) Karyawan mengerti Pedoman dalam bersikap dan berperilaku</p>
	Budaya Organisasi PT. BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y)	2. Artefak	<p>1) Karyawan mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan, dan benda seni.</p> <p>2) Karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang kantor, dan tempat parkir.</p>
		3. Kode Etik	<p>1) Karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak</p> <p>2) Karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan atau undang-undang</p>
		4. Kepercayaan	<p>1) Berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar</p> <p>2) Karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi</p>
		5. Etos Kerja	<p>1) Karyawan mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif bekerja</p> <p>2) Karyawan mengerti Kerja</p>

		sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup
--	--	---

3. Skala pengukuran

Menurut Sugiyono (2006:134), “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.” Berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pernyataan seperti terlihat pada Tabel 4:

Tabel 4
Penentuan Skor Jawaban Responden:

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

D. Populasi dan Sampel

Bungin (2002:01) menyatakan bahwa populasi merupakan objek keseluruhan (*universum*) dari obyek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap, hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber penelitian. Sedangkan sampel, menurut Umar (2002:137) adalah bagian dari suatu populasi. Menurut Arikunto (1998:120) apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah seluruh karyawan tetap dan karyawan kontrak yang berada pada karyawan PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro, yaitu sebanyak 38 orang.

E. Pengumpulan data

1. Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner.

b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi sejarah umum perusahaan, struktur organisasi, *job description* dan data kepegawaian.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan suatu cara yakni sebagai berikut:

a. Menyebarkan kuesioner

Metode mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab

b. Melakukan Wawancara

Metode wawancara dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang berwenang dengan tujuan untuk melengkapi data-data yang tidak ada dalam dokumen.

c. Mencatat Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

3. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2002:134), “Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.” Pada peneliti ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PT Bank BRI (Persero) Cabang Bojonegoro.

b. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung melalui serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan topik penelitian atau dalam hal ini yang berkaitan dengan pelatihan dan diharapkan memperoleh gambaran tentang objek penelitiannya.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan melihat langsung dan mempelajari laporan, dokumen, arsip, serta catatan yang ada pada perusahaan.

F. Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002:158), Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi, dan sebaiknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Jadi, uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang ada dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002:146), yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x^2)\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y^2)\}}}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi

n = Banyaknya sampel

X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)

Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi *product moment* (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya. Tingkat signifikannya adalah 5% sehingga apabila nilai r (hitung) lebih besar dari nilai kritis berarti item atau instrumen yang digunakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002:168) reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas ini menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, maka di sini teknik yang digunakan adalah model konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's Alpha*, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

σ_1^2 = varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas (r) antara 0,8 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 – 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Tugas (X₁)

Gambaran distribusi item ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item atau butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuisioner. Jawaban-jawaban tersebut selengkapnya tersaji dalam tabel-tabel berikut ini :

Tabel 5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Perilaku Tugas (X_1)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
1	$X_{1.1} - X_1$	0.568	0.320	Valid
2	$X_{1.2} - X_1$	0.692	0.320	Valid
3	$X_{1.3} - X_1$	0.692	0.320	Valid
4	$X_{1.4} - X_1$	0.340	0.320	Valid
5	$X_{1.5} - X_1$	0.494	0.320	Valid
6	$X_{1.6} - X_1$	0.646	0.320	Valid
7	$X_{1.7} - X_1$	0.615	0.320	Valid
8	$X_{1.8} - X_1$	0.461	0.320	Valid
9	$X_{1.9} - X_1$	0.448	0.320	Valid
10	$X_{1.10} - X_1$	0.358	0.320	Valid
Alpha Cronbach		0.692	Reliabel	

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Keterangan:

- X_1 : Variabel Perilaku Tugas
- $X_{1.1}$: Item Pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan
- $X_{1.2}$: Item Pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai
- $X_{1.3}$: Item Pemimpin mengkoordinasikan pelaksanaan tugas
- $X_{1.4}$: Item Pemimpin menawarkan ide-ide baru
- $X_{1.5}$: Item Pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas
- $X_{1.6}$: Item Pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain
- $X_{1.7}$: Item Pemimpin membagi tugas
- $X_{1.8}$: Item Pemimpin memberikan arah untuk penyelesaian tugas
- $X_{1.9}$: Item Pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas
- $X_{1.10}$: Item Pemimpin menerapkan sangsi/hukuman

Berdasarkan data dari tabel, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel perilaku tugas (X_1) mempunyai koefisien korelasi lebih besar

dari nilai 0,320, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Alpha Cronbach diatas 0,6 yaitu 0,692 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara item dalam variabel perilaku pemimpin (X_1) adalah reliabel.

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Tabel 6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
1	$X_{2.1} - X_2$	0.616	0.320	Valid
2	$X_{2.2} - X_2$	0.735	0.320	Valid
3	$X_{2.3} - X_2$	0.638	0.320	Valid
4	$X_{2.4} - X_2$	0.676	0.320	Valid
5	$X_{2.5} - X_2$	0.742	0.320	Valid
6	$X_{2.6} - X_2$	0.724	0.320	Valid
7	$X_{2.7} - X_2$	0.733	0.320	Valid
8	$X_{2.8} - X_2$	0.789	0.320	Valid
9	$X_{2.9} - X_2$	0.415	0.320	Valid
10	$X_{2.10} - X_2$	0.525	0.320	Valid
Alpha Cronbach		0.853		Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Keterangan:

- X_2 : Variabel Perilaku Hubungan
- $X_{2.1}$: Item Pemimpin menghargai ide-ide bawahan
- $X_{2.2}$: Item Pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian
- $X_{2.3}$: Item Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan
- $X_{2.4}$: Item Pemimpin saran untuk perbaikan
- $X_{2.5}$: Item Pemimpin menekankan kerjasama tim
- $X_{2.6}$: Item Pemimpin membantu menyelesaikan konflik
- $X_{2.7}$: Item Pemimpin menerima kritik dari bawahan
- $X_{2.8}$: Item Pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan
- $X_{2.9}$: Item Pemimpin memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan
- $X_{2.10}$: Item Pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif

Berdasarkan data dari tabel, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel perilaku hubungan (X_2) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,320, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Alpha Cronbach diatas 0,6 yaitu 0,853 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara item dalam variabel perilaku hubungan (X_2) adalah reliabel.

5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y)

Tabel 7
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Budaya Organisasi
PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
1	Y ₁	0.476	0.320	Valid
2	Y ₂	0.527	0.320	Valid
3	Y ₃	0.379	0.320	Valid
4	Y ₄	0.531	0.320	Valid
5	Y ₅	0.639	0.320	Valid
6	Y ₆	0.633	0.320	Valid
7	Y ₇	0.840	0.320	Valid
8	Y ₈	0.683	0.320	Valid
9	Y ₉	0.689	0.320	Valid
10	Y ₁₀	0.568	0.320	Valid
Alpha Cronbach		0.799	Reliabel	

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Keterangan:

- Y : Variabel Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro
- Y₁ : Item Karyawan mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis
- Y₂ : Item Karyawan mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku
- Y₃ : Item Karyawan mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni
- Y₄ : Item Karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata

- ruang, kantor dan tempat parkir
- Y₅ : Item Karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak
 - Y₆ : Item Karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang
 - Y₇ : Item Karyawan mengerti berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar
 - Y₈ : Item Karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan Sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi
 - Y₉ : Item Karyawan mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja
 - Y₁₀ : Item Karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup

Berdasarkan data dari tabel, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,320, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Alpha Cronbach diatas 0,6 yaitu 0,799 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara item dalam variabel Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y) adalah reliabel.

G. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk di baca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka dalam penelitian ini analisis data yang digunakan meliputi:

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik dan sebagaimana adanya serta menyusun tabel distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian, diperoleh skor, frekuensi, persentase serta mean jawaban responden dan masing-masing item variabel yang menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel. Berdasarkan skor yang diperoleh pada masing-masing item variabel tersebut kemudian dianalisis guna mengungkapkan fenomena yang terdapat pada setiap variabel sesuai dengan

persepsi responden yang mana hal tersebut nantinya digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan umum regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Budaya Organisasi

X₁ = Perilaku Tugas

X₂ = Perilaku Hubungan

a = Intersep (atau nilai Y pada saat X sama dengan nol)

b₁, b₂ = Koefisien regresi parsial

e = Error (pengganggu)

Selanjutnya untuk menganalisis pengaruh variabel perilaku tugas (X₁) dan perilaku hubungan (X₂) terhadap budaya organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y) digunakan metode statistik. Berkaitan dengan hal ini beberapa alat analisis yang digunakan yaitu:

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F ini dilakukan untuk menguji hipotesis pertama, signifikan atau tidak secara simultan dapat diuji dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2006:266) :

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

F = Harga F sebagai uji keberartian regresi

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

N = Jumlah anggota sampel

Untuk dapat menolak Hipotesis, pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai probabilitas F hitung. Jika $p \leq 0,05$, maka Hipotesis ditolak. Bila ditolak berarti variabel secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel (X_1 dan X_2) secara parsial atau untuk mengetahui pengaruh yang paling signifikan diantara variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap budaya organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro.

$$t = \frac{b}{SE_b}$$

Keterangan :

t = Koefisien penentu

b = Koefisien variabel bebas

SE_b = Standart error koefisien b (variabel bebas)

Jika probabilitas t hitung $p \leq 0,05$ maka Hipotesis diterima, tapi jika probabilitas t hitung $p \geq 0,05$ maka ditolak. Hipotesis diterima berarti variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Bank BRI (Persero)

Bank Rakyat Indonesia (BRI) pertama kali didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja pada tanggal 16 Desember 1895. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia.

Adapun situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 Tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 Tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang No. 13 Tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 Tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah.

PT. BRI (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus pemberian fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil. Hal ini antara lain tercermin pada perkembangan penyaluran KUK pada tahun 1994 sebesar Rp. 6.419,8 milyar yang meningkat menjadi Rp. 8.231,1 milyar pada tahun 1995 dan pada tahun 1999 sampai dengan bulan September sebesar Rp. 20.466 milyar.

2. Visi dan Misi PT. Bank BRI (Persero)

a. Visi BRI

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

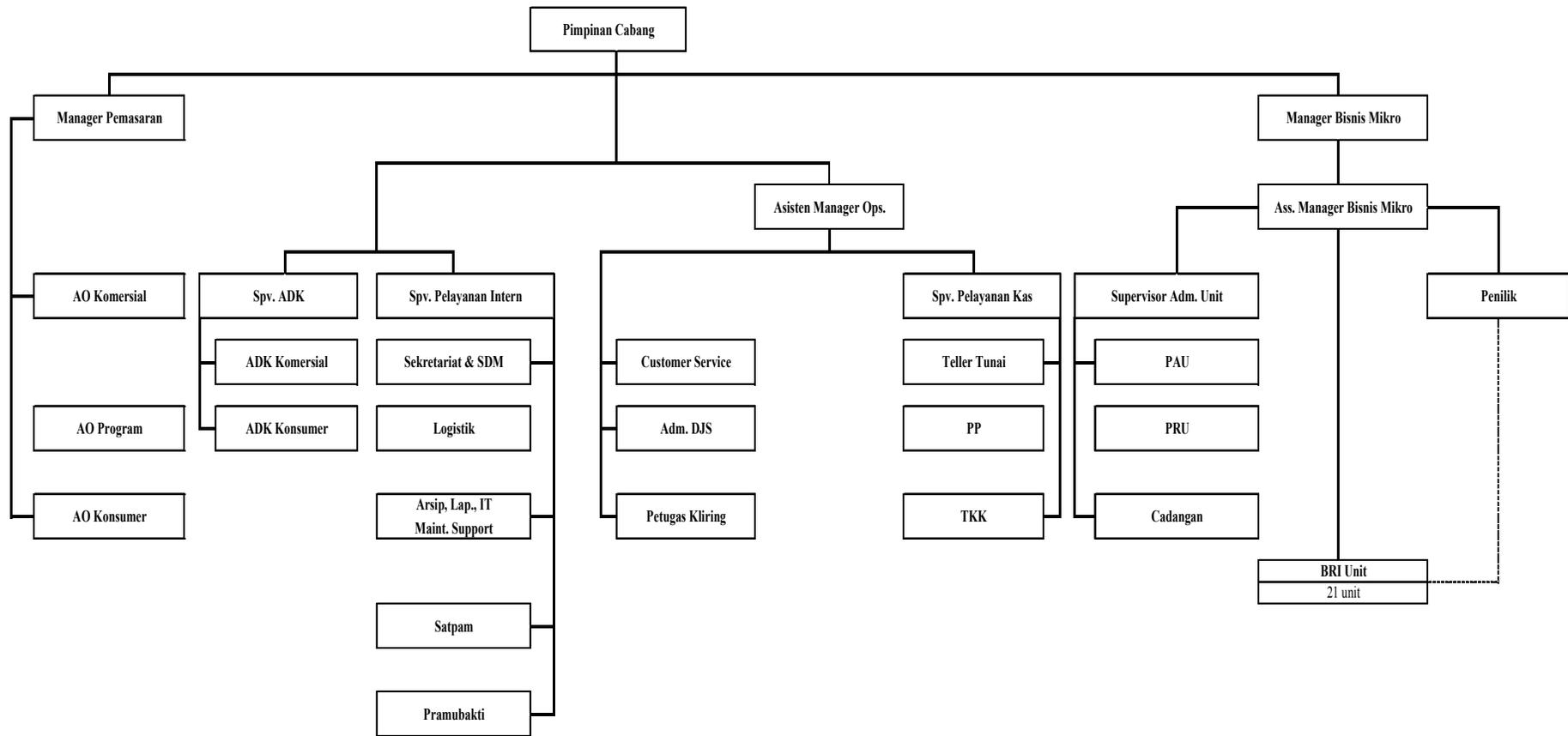
b. Misi BRI

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada pada PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro berbentuk garis atau lini. Pada struktur ini kewenangan serta tanggung jawab berjalan secara vertikal. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3
Struktur Organisasi PT. Bank BRI (Persero) Cabang Bojonegoro



Sumber : PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro tahun 2009

4. Lokasi Perusahaan

Lokasi PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro terletak di jalan DI. Panjaitan no.19 Bojonegoro. Jalan ini termasuk dalam jalan raya yang ramai dan dapat dikatakan terletak di jantung kota Bojonegoro, sehingga dapat dengan mudah dicapai oleh masyarakat karena didukung dengan transportasi yang mudah.

5. Personalia Perusahaan

Secara keseluruhan jumlah karyawan yang bekerja pada PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro sejumlah 38 orang. Jumlah tersebut terdiri dari karyawan tetap sebanyak 34 orang dan 4 orang merupakan karyawan kontrak.

6. Tugas dan Wewenang

PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro merupakan salah satu badan usaha yang bergerak di bidang perbankan. Dalam melayani nasabah tentunya suatu badan usaha memiliki bagian tertentu pada masing-masing bidang dalam menjalankan tugasnya. Tugas dan wewenang setiap bagian antara lain sebagai berikut:

a. Pemimpin Kantor Cabang

1. Menciptakan dan menjamin kelancaran pelayanan operasional di Kantor Cabang (Kanca), Kanca Pembantu (Kancapem) dan BRI Unit.
2. Melakukan pembinaan secara aktif dalam meningkatkan kemampuan pegawai di Kanca, Kancapem dan BRI Unit untuk meningkatkan kualitas setiap fungsi seperti: fungsi marketing, operasional dan support.
3. Melakukan negoisasi dan menyetujui tingkat suku bunga simpanan sesuai dengan kewenangannya.
4. Memprakarsai, merekomendasi dan memutus kredit (kredit baru, suplesi, *review* kredit, restrukturisasi, dan penyelesaian kredit bermasalah) sesuai dengan kewenangannya.

b. Manajer Pemasaran

1. Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mendukung penyusunan Pasar Sasaran (PS), kriteria

Nasabah yang dapat Diterima (KND) dan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT) Kanca.

2. Menerapkan RPT yang menjadi tanggungjawabnya sesuai Rencana Kerja Anggaran (RKA), PS dan KND Kanca.
3. Memutus kredit sesuai kewenangannya.
4. Memberikan rekomendasi untuk kredit putusan Pinca

c. *Account Officer* Ritel/ Menengah

1. Membuat RPT perkreditan atas sektor yang dikelolanya dan bertanggungjawab atas pencapaiannya.
2. Mempersiapkan dan melaksanakan rencana atas *account* yang menjadi tanggungjawabnya serta memantau hasil yang dapat dicapainya (pendapatan/keuntungan) dan menetapkan prioritas pembinaan atas *account* yang dikelolanya.
3. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/ penganalisa kredit.
4. Bertindak sebagai pejabat perekomendasi untuk kredit yang diprakarsai AO lainnya

d. *Account Officer* Kredit Penghasilan Tetap (Kretap)/ Kredit Pensiun (Kresun)

1. Melakukan analisis/ identifikasi terhadap debitur potensial secara kolektif (instansi).
2. Membuat RPT Kretap/ Kresun dan bertanggungjawab atas pencapaiannya.
3. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/ penganalisa Kretap/ Kresun dan sebagai perekomendasi untuk kredit yang diprakarsai AO lainnya.
4. Melaksanakan *judgement* secara mandiri sesuai dengan wewenang yang diberikan oeh Pinca.

e. *Account Officer* Kredit Program

1. Membuat RPT atas kredit Program sesuai rencana yang di-*breakdown* dan bertanggungjawab atas pencapaiannya.

2. Mempersiapkan dan melaksanakan pembinaan *account* yang menjadi tanggungjawabnya serta memantau hasil (laba/pendapatan) yang dapat dicapainya.
3. Memprakarsai permohonan kredit program.
4. Menetapkan skala prioritas dalam pemecahan dan penyelesaian masalah kredit yang timbul.

f. *Funding Officer*

1. Menyusun rencana kerja tahunan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh pemimpin Cabang untuknya.
2. Mengidentifikasi sumber dana potensial/ Calon Penyimpan Potensial (CPP) baik perorangan maupun Perusahaan/ Instansi.
3. Mewakili BRI dalam negosiasi dengan calon nasabah penyimpan sesuai batas kewenangannya.
4. Mengusulkan kepada Pinca hal-hal yang berhubungan dengan kelancaran penghimpunan dana.

g. Manajer Operasional

1. Memastikan bahwa pengelolaan kas Kanca, dan surat-surat berharga telah benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Memastikan bahwa pelayanan kas, pelayanan dana jasa (termasuk devisa) dan pelayanan pinjaman serta kegiatan *back office* telah sesuai ketentuan.
3. Mengelola kas Kanca dan surat-surat berharga
4. Menyetujui pengeluaran biaya eksploitasi, kecuali biaya promosi dan representasi

h. Asisten Manajer Operasional

1. Memastikan bahwa tidak terjadi transaksi dalam kurun waktu setelah *close system* pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari kerja berikutnya.
2. Memastikan bahwa semua pegawai di bawahannya telah siap di tempatnya masing-masing dan melaksanakan *flag operational* (mengaktifkan atau menonaktifkan terminal *user*).
3. Mengelola semua surat berharga yang ada di Kanca.

4. Mengelola pendistribusian surat berharga ke Kanca lain

i. *Supervisor* Pelayanan Kas

1. Menyiapkan kuitansi tambahan kas *Supervisor* dan ATM serta menerima uang dari AMO.
2. Menyetujui tambahan kas awal *Teller*, membuku dan mendistribusikan uangnya kepada *Teller*.
3. Menyetujui pembayaran transaksi tunai dan kliring dalam batas wewangnya.
4. Melaksanakan fungsi *checker* atas transaksi tunai (pada saat merangkap sebagai *Teller*).

j. *Teller*

1. Membuat aplikasi tambahan kas awal dan menerima uang dari supervisor/ AMO.
2. Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya.
3. Melakukan fungsi *checker* atas transaksi tunai.
4. Menjaga Kas *Teller* tidak melampaui maksimum Kas yang ditetapkan

k. *Payment Point* (PP)

1. Menerima setoran uang tagihan PLN, PBB, Telkom dari pelanggan.
2. Memeriksa kebenaran dan keabsahan bukti setoran dan dokumen pendukungnya.
3. Melakukan penyetoran uang ke *Teller* atau *Supervisor* (dalam hal bertindak sebagai *Teller*) atas semua uang yang diterima pada hari yang sama.
4. Menatakerjakan kuitansi tagihan PLN, Telkom dan PBB yang diterima dari Insatansi yang bersangkutan serta mengembalikan kuitansi tagihan yang tersisa.

l. Tim Kurir Kas (TKK)

1. Melaksanakan pergeseran Kas dari Kanca ke Unit Kerja di bawahnya dalam rangka mendukung operasional Unit Kerja di Kanca termasuk memelihara likuiditas secara optimal.
2. Menjaga keamanan uang yang dibawa untuk menghindari kerugian bank.
3. Mengelola register CIT untuk kepentingan klaim
4. Sebagai kurir atas surat-surat/nota-nota maupun laporan-laporan maupun laporan-laporan yang diserahkan atau diterima antara Kanca dengan Unit Kerja di bawahnya untuk mendukung kelancaran lalu lintas nota/surat/laporan.

m. Unit Pelayanan Nasabah (*Customer Service*)

1. Memberikan informasi kepada calon nasabah mengenai produk dana dan jasa BRI.
2. Memberikan informasi saldo simpanan, transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan.
3. Memberikan informasi saldo simpanan maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan.
4. Memberikan pengesahan terhadap kebenaran No.Serie CEPEBRI yang akan dicairkan oleh nasabah.

n. Administrasi Dana dan Jasa (Adm. DJS)

1. Melakukan pengawasan atas semua kegiatan pelayanan dana, jasa (termasuk rekening kerja sama serta devisa) dan pinjaman yang dilakukan oleh petugas Adm. Dana dan Jasa.
2. Memastikan *input* data pemberian cek/ BG kepada nasabah telah dilakukan sesuai dengan ketentuan.
3. Mengaktifkan pembukuan rekening simpanan.
4. Meyakinkan kebenaran bukti pembukuan dengan dokumen sumber dan melakukan pengecekan atas semua transaksi pemindahbukuan dalam bidang dana dan jasa bank.

o. *Supervisor* Administrasi Kredit (Spv. ADK)

1. Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di Kantor Cabang.
2. Memantau portofolio kredit retail/ menengah (non Tapsun maupun Tapsun) sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen Kanca.
3. Memastikan bahwa ketaatan terhadap KUP BRI dan PPK untuk setiap permohonan kredit telah dilaksanakan dengan memberikan pendapat/ opini bahwa pemberian kredit telah sesuai dengan KUP BRI dan PPK serta criteria yang ditetapkan telah dipenuhi.
4. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan PTK terutama mengenai pemenuhan persyaratan kredit dan dokumentasi kredit.

p. Operasional Kredit Umum/Komesial (ADK Komersial)

1. Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit sesuai dengan Pasar Sasaran, KRd dan KND.
2. Mengadministrasikan pasar sasaran, KRd, KND, RPT sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Menyiapkan dan mengisi Formulir Pengawasan/ Koordinator ADK atas setiap permohonan kredit.
4. Menyiapkan kredit-kredit yang akan jatuh tempo 3 (tiga) bulan yang akan datang dan melaporkannya kepada Koordinator ADK.

q. Operasional Kredit Briguna (Konsumer)/ (ADK Konsumer)

1. Menerima dan memeriksa kelengkapan persyaratan administratif atas setiap permohonan kredit.
2. Membantu nasabah untuk menyiapkan tanda setoran biaya-biaya dalam rangka pemberian kredit.
3. Menyiapkan Surat Perjanjian Kredit.
4. Memeriksa putusan kredit untuk memastikan bahwa PTK telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

r. Supervisor Pelayanan Intern (Spv. Pelayanan Intern)

1. Menyiapkan data pembayaran gaji Pejabat/ Pegawai Kanca dan Kanca lain dari PC SIM-SDM dan mengirimkan data pegawai Kanca lain ke Kanca lain.
2. Memeliharakerjakan Register: Aktiva Tetap, penyusutan Aktiva Tetap, Biaya-biaya, InventarisKantor yang dibeli dengan biaya eksploitasi, Kas Porti dan lain-lain sesuai ketentuan.
3. Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun eksteren BRI.
4. Membina dan menilai kinerja semua pesonil yang menjadi bawahannya.

s. Sekretariat & SDM

1. Mengagenda surat-surat keluar dan surat-surat masuk dengan tertib sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Mengatur lalu lintas pembicaraan melalui telepon.
3. Memeliharakerjakan gaji pegawai sesuai ketentuan yang berlaku, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak-hak pegawai lainnya dengan benar sesuai dengan peraturan/ ketentuan kepegawaian yang berlaku.
4. Memeliharakerjakan file kepegawaian secara tertib.

t. Logistik

1. Memenuhi kebutuhan logistik/ supplies kepada pegawai sesuai kebutuhan.
2. Memenuhi kebutuhan bensin, penggantian suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Mengadministrasikan semua Aktiva Tetap kanca dengan tertib dan benar.
4. Melakukan penyusutan aktiva tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

u. Supervisor Administrasi Unit (Spv. Adm Unit)

1. Menjamin keamanan uang kas yang dibawa oleh TKK (Tim Kurir Kas) Kanca untuk mencegah kerugian Bank terutama yang terkait dengan BRI Unit.
2. Melayani kebutuhan kas yaitu kekurangan/kelebihan kas BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mendukung operasional BRI Unit.
3. Menjamin ketertiban register CIT (Cash in Transit), TKK dan berkoordinasi dengan Asisten Manajer Operasional (AMO) Kanca untuk pelimpahan CIT.
4. Menjamin ketertiban penatakerjaan gaji pegawai, biaya pengobatan dan hak-hak pegawai BRI Unit di wilayah kerjanya untuk menjamin bahwa pegawai dapat memperoleh hak-haknya sesuai ketentuan.

7. Upah dan Sistem Penggajian

Dalam perusahaan terjadi hubungan imbal balik yang saling menguntungkan. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk kegiatan operasional, sedangkan karyawan menerima upah dan gaji sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Perusahaan membedakan gaji dari masing-masing karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Sistem upah dan gaji pada PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro adalah sebagai berikut:

- (1) Elemen-elemen Gaji Karyawan Tetap
 - a) Gaji pokok.
 - b) Tunjangan keluarga apabila sudah menikah.
 - c) Tunjangan kesehatan.
 - d) Tunjangan jabatan
 - e) Tunjangan pensiun.
- (2) Bagi karyawan kontrak, balas jasa diberikan oleh PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro dan tunjangan-tunjangan. Tetapi karyawan kontrak memiliki target serta tidak memiliki jabatan

dan bisa diangkat menjadi karyawan tetap sesuai dengan perijinan awal.

8. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku untuk semua karyawan disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 8
Distribusi Jam Kerja

Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin – Jumat	07.30 – 16.30 WIB	12.00 – 13.00 WIB

Sumber : PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Data Primer diolah, 2009)

B. Gambaran Responden

Berdasarkan hasil yang dikukan terhadap 38 orang responden melalui penyebaran kuesioner, dapat diketahui gambaran tentang komposisi karyawan berdasarkan usia, jenis kelamin, jabatan, pendidikan terakhir dan masa kerja.

1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 9
Usia responden

Usia	Jumlah	Presentase
21-30 tahun	15	39,5%
31-40 tahun	12	31,6%
41-50 tahun	7	18,4%
>50 tahun	4	10,5%
Jumlah	38 orang	100 %

Sumber : PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Data Primer diolah, 2009)

Dari tabel 9 dapat kita lihat, 39,5% karyawan pada PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro berusia antara 21-30 tahun, 31,6% berusia antara 31-40 tahun, 18,4% berusia 41-50 tahun dan 10,5% berusia >50 tahun. Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak adalah lebih antara 21 sampai 30 tahun.

2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 10
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	25	65,8%
Wanita	13	34,2%
Jumlah	38 orang	100%

Sumber : PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Data Primer diolah, 2009)

Dari tabel 10 dapat kita lihat, 65,8% karyawan pada PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro adalah karyawan pria dan 34,2% dari seluruh karyawan di kantor tersebut adalah karyawan wanita. Banyaknya karyawan pria dibanding wanita, hal ini disebabkan karena pria lebih sedikit melakukan cuti kerja dibandingkan wanita yang banyak melakukan cuti kerja apabila sakit atau hamil sehingga kinerja perusahaan sedikit terhambat.

3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 11
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
S1	18	47,4%
Sarjana Muda/ D3	13	34,2%
SMU	7	18,4%
Jumlah	38 orang	100 %

Sumber : PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Data Primer diolah, 2009)

Dari tabel 11 dapat kita lihat bahwa distribusi tingkat pendidikan karyawan pada PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro terdiri dari 47,4% karyawan memiliki pendidikan terakhir S1, 34,2% memiliki pendidikan terakhir Sarjana Muda/D3, dan sebanyak 18,4% memiliki pendidikan terakhir SMU.

4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 12
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
0-10 tahun	11	28,9%
11-20 tahun	20	52,6%
21-30 tahun	7	18,5%
Jumlah	38 orang	100 %

Sumber : PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Data Primer diolah, 2009)

Dari tabel 12 dapat kita lihat bahwa distribusi masa kerja karyawan pada PT Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro terdiri dari 28,9% memiliki masa kerja antara 0-10 tahun, 52,6% memiliki masa kerja selama antara 11-20 tahun dan 18,5% memiliki masa kerja selama antara 21-30 tahun.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Gambaran distribusi item ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item atau butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuisioner. Jawaban-jawaban tersebut selengkapnya tersaji dalam tabel-tabel berikut :

a. Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Tabel 13

Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Item	Skor	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{1.1} Penjelasan setiap tugas yang akan dikerjakan	1	1	2,6 %	3,39
	2	6	15,8 %	
	3	10	26,3 %	
	4	19	50 %	
	5	2	5,3 %	
X _{1.2} Penetapan tujuan yang harus dicapai	1	0	0	4,11
	2	0	0	
	3	6	15,8 %	
	4	22	57,9 %	
	5	10	26,3 %	
X _{1.3} Pengkoordinasian	1	0	0	4,11

pelaksanaan tugas	2	0	0	
	3	6	15,8 %	
	4	22	57,9 %	
	5	10	26,3 %	
X _{1.4} Penawaran ide-ide baru	1	0	0	3,34
	2	8	21,1 %	
	3	11	28,9 %	
	4	17	44,7 %	
	5	2	5,3 %	
X _{1.5} Penetapan batas waktu penyelesaian tugas	1	0	0	4,26
	2	1	2,6 %	
	3	1	2,6 %	
	4	23	60,5 %	
	5	13	34,2 %	
X _{1.6} Penyediaan waktu untuk tugas yang lain	1	0	0	3,89
	2	5	13,2 %	
	3	0	0	
	4	27	71,1 %	
	5	6	15,8 %	
X _{1.7} Pembagian Tugas	1	0	0	4,21
	2	0	0	
	3	2	5,3 %	
	4	26	68,4 %	
	5	10	26,3 %	
X _{1.8} Pemberian arah untuk penyelesaian tugas	1	0	0	3,79
	2	3	7,9 %	
	3	10	26,3 %	
	4	17	44,7 %	
	5	8	21,1 %	
X _{1.9} Laporan pelaksanaan Tugas	1	0	0	4,31
	2	0	0	
	3	1	2,6 %	
	4	24	63,2 %	
	5	13	34,2 %	
X _{1.10} Penerapan sangsi/hukuman	1	0	0	3,53
	2	5	13,2 %	
	3	12	31,6 %	
	4	17	44,7 %	
	5	4	10,5 %	

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Keterangan:

X₁ : Variabel Perilaku Tugas

X_{1.1} : Item Penjelasan setiap tugas yang akan dikerjakan

X_{1.2} : Item Penetapan tujuan yang harus dicapai

X_{1.3} : Item Pengkoordinasian pelaksanaan tugas

X_{1.4} : Item Penawaran ide-ide baru

- X_{1.5} : Item Penetapan batas waktu penyelesaian tugas
- X_{1.6} : Item Penyediaan waktu untuk tugas yang lain
- X_{1.7} : Item Pembagian tugas
- X_{1.8} : Item Pemberian arah untuk penyelesaian tugas
- X_{1.9} : Item Laporan pelaksanaan tugas
- X_{1.10} : Item Penerapan sangsi/hukuman

Dari Tabel 13 dapat diketahui mengenai distribusi frekuensi variabel perilaku tugas (X_1). Pada item penjelasan setiap tugas yang akan dikerjakan ($X_{1.1}$), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menjelaskan setiap tugas yang dikerjakan, sebanyak 6 responden atau 15,8% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menjelaskan setiap tugas yang dikerjakan, sebanyak 10 responden atau 26,3% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menjelaskan setiap tugas yang dikerjakan, sebanyak 19 responden atau 50% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menjelaskan setiap tugas yang dikerjakan, sisanya sebanyak 2 responden atau 5,3% sebanyak 6 responden atau 15,8% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menjelaskan setiap tugas yang dikerjakan, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,39.

Pada item penetapan tujuan yang harus dicapai ($X_{1.2}$), sebanyak 6 responden atau 15,8% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang harus dicapai, sebanyak 22 responden atau 57,9% menyatakan menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang harus dicapai, sisanya sebanyak 10 responden atau 26,3% menyatakan menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang harus dicapai, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,10.

Pada item pengkoordinasian pelaksanaan tugas ($X_{1.3}$), sebanyak 6 responden atau 15,8% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, sebanyak 22 responden atau 57,9% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, sisanya sebanyak 10 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,10.

Pada item penawaran ide-ide baru ($X_{1.4}$), sebanyak 8 responden atau 21,1% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menawarkan ide-ide baru, sebanyak 11 responden atau 28,9% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menawarkan ide-ide baru, sisanya sebanyak 17 responden atau sebesar 44,7% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menawarkan ide-ide baru, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,34.

Pada item penetapan batas waktu penyelesaian tugas ($X_{1.5}$), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, sebanyak 23 responden atau 60,5% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, sisanya sebanyak 13 orang atau 34,2% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,26.

Pada item penyediaan waktu untuk tugas yang lain ($X_{1.6}$), sebanyak 5 responden atau 13,2% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu untuk tugas yang lain, sebanyak 27 responden atau 71,1% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu untuk tugas yang lain, sisanya sebanyak 6 responden atau 15,8% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu untuk tugas yang lain, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 3,89.

Pada item pembagian tugas ($X_{1.7}$), sebanyak 2 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan membagi tugas, sebanyak 26 responden atau 68,4% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan membagi tugas, sisanya sebanyak 10 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan membagi tugas, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,21.

Pada item pemberian arah untuk penyelesaian tugas ($X_{1.8}$), sebanyak 3 responden atau 7,9% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai

pimpinan memberi arah tentang cara menyelesaikan tugas tersebut, sebanyak 10 responden atau 26,3% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberi arah tentang cara menyelesaikan tugas tersebut, sebanyak 17 responden atau 44,7% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberi arah tentang cara menyelesaikan tugas tersebut, sisanya sebanyak 8 orang atau 21,1% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberi arah tentang cara menyelesaikan tugas tersebut, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,79.

Pada item laporan pelaksanaan tugas ($X_{1.9}$), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan meminta laporan pelaksanaan tugas, sebanyak 24 responden atau 63,2% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan meminta laporan pelaksanaan tugas, sisanya sebanyak 13 responden atau 34,2% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan meminta laporan pelaksanaan tugas, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,31.

Pada item penerapan sangsi/hukuman ($X_{1.10}$), sebanyak 5 responden atau 13,2% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerapkan sangsi/hukuman, sebanyak 12 responden atau 31,6% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerapkan sangsi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas, sebanyak 17 responden atau 44,7% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerapkan sangsi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas, sisanya sebanyak 4 orang atau 10,5% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerapkan sangsi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,53.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Tabel 14

Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Item	Skor	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{2.1} Menghargai ide-ide bawahan	1	0	0	3,84
	2	5	13,2 %	
	3	4	10,5 %	
	4	21	55,3 %	
	5	8	21,3 %	

X _{2.2} Bertindak ramah dan penuh Perhatian	1	0	0	3,63
	2	4	10,5 %	
	3	11	28,9 %	
	4	18	47,4 %	
	5	5	13,2 %	
X _{2.3} Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan	1	0	0	3,45
	2	2	5,3 %	
	3	20	52,6 %	
	4	13	34,2 %	
	5	3	7,9 %	
X _{2.4} Saran untuk perbaikan	1	0	0	3,95
	2	0	0	
	3	9	23,7 %	
	4	22	57,9 %	
	5	7	18,4 %	
X _{2.5} Penekanan kerjasama tim	1	0	0	3,76
	2	2	5,3 %	
	3	12	31,6 %	
	4	17	44,7 %	
	5	7	18,4 %	
X _{2.6} Membantu menyelesaikan konflik	1	1	2,6 %	3,50
	2	5	13,2 %	
	3	11	28,9 %	
	4	16	42,1 %	
	5	5	13,2 %	
X _{2.7} Menerima kritik dari bawahan	1	2	5,3 %	3,18
	2	9	23,7 %	
	3	13	34,2 %	
	4	8	21,1 %	
	5	6	15,8 %	
X _{2.8} Penyediaan waktu mendengarkan keluhan bawahan	1	1	2,6 %	3,29
	2	3	18,4 %	
	3	14	36,8 %	
	4	12	31,6 %	
	5	4	10,5 %	
X _{2.9} Pemberian pujian bagi keberhasilan bawahan	1	1	2,6 %	3,97
	2	3	7,9 %	
	3	1	2,6 %	
	4	24	63,2 %	
	5	9	23,7 %	
X _{2.10} Perekomendasiian promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif	1	1	2,6 %	4,21
	2	1	2,6 %	
	3	0	0	
	4	23	60,5 %	
	5	13	34,2 %	

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Keterangan:

- X_2 : Variabel Perilaku Hubungan
- $X_{2.1}$: Item Menghargai ide-ide bawahan
- $X_{2.2}$: Item Bertindak ramah dan penuh perhatian
- $X_{2.3}$: Item Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan
- $X_{2.4}$: Item Saran untuk perbaikan
- $X_{2.5}$: Item Penekanan kerjasama tim
- $X_{2.6}$: Item Membantu menyelesaikan konflik
- $X_{2.7}$: Item Menerima kritik dari bawahan
- $X_{2.8}$: Item Penyediaan waktu mendengarkan keluhan bawahan
- $X_{2.9}$: Item Pemberian pujian bagi keberhasilan bawahan
- $X_{2.10}$: Item Rekomendasi promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif

Dari Tabel 14 dapat diketahui mengenai distribusi frekuensi variabel perilaku hubungan (X_2). Pada item menghargai ide-ide bawahan ($X_{2.1}$), sebanyak 2 responden atau 13,2% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menghargai ide-ide bawahan, sebanyak 4 responden atau 15,8% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menghargai ide-ide bawahan, sebanyak 21 responden atau 55,3% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menghargai ide-ide bawahan, sisanya sebanyak 8 responden atau 21,1% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menghargai ide-ide bawahan, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 3,84.

Pada item bertindak ramah dan penuh perhatian ($X_{2.2}$), sebanyak 4 responden atau 10,5% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan bertindak ramah dan penuh perhatian, sebanyak 11 responden atau 28,9% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan bertindak ramah dan penuh perhatian, sebanyak 18 responden atau 47,4% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan bertindak ramah dan penuh perhatian, sisanya sebanyak 5 responden atau 13,2% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan bertindak ramah dan penuh perhatian, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,63.

Pada item partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan ($X_{2.3}$), sebanyak 2 responden atau 5,3% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan, sebanyak 20 responden atau 52,6% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan

mengenai pimpinan melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan, sebanyak 13 responden atau 34,2% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan, sisanya sebanyak 3 responden atau 7,9% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,45.

Pada item saran untuk perbaikan ($X_{2,4}$), sebanyak 9 responden atau 23,7% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan mendorong saran untuk perbaikan, sebanyak 22 responden atau 57,9% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan mendorong saran untuk perbaikan, sisanya sebanyak 7 responden atau sebesar 18,4% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan mendorong saran untuk perbaikan, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,95.

Pada item penekanan kerjasama tim ($X_{2,5}$), sebanyak 2 responden atau 5,3% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menekankan kerjasama tim, sebanyak 12 responden atau 31,6% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menekankan kerjasama tim, sebanyak 17 responden atau 44,7% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menekankan kerjasama tim, sisanya sebanyak 7 orang atau 18,4% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menekankan kerjasama tim, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,76.

Pada item membantu menyelesaikan konflik ($X_{2,6}$), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan membantu menyelesaikan konflik, sebanyak 5 responden atau 13,2% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan membantu menyelesaikan konflik, sebanyak 11 responden atau 28,9% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan membantu menyelesaikan konflik, sebanyak 16 responden atau 42,1% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan membantu menyelesaikan konflik, sisanya sebanyak 6 responden atau 13,2% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu untuk tugas yang lain, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,50.

Pada item menerima kritikan dari bawahan ($X_{2.7}$), sebanyak 2 responden atau 5,3% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerima kritikan dari bawahan, sebanyak 9 responden atau 23,7% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerima kritikan dari bawahan, sebanyak 13 responden atau 34,2% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerima kritikan dari bawahan, sebanyak 8 responden atau 21,1% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerima kritikan dari bawahan, sisanya sebanyak 6 responden atau 15,8% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menerima kritikan dari bawahan, sedangkan rata-rata item pada interval 2 dan 3 yakni 3,18.

Pada item penyediaan waktu mendengarkan keluhan bawahan ($X_{2.8}$), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, sebanyak 7 responden atau 18,4% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, sebanyak 14 responden atau 36,8% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, sebanyak 12 responden atau 31,6% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, sisanya sebanyak 4 orang atau 10,5% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,29.

Pada item pemberian pujian bagi keberhasilan bawahan ($X_{2.9}$), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan, sebanyak 3 responden atau 7,9% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan, sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan, sebanyak 24 responden atau 63,2% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberikan pujian

bagi keberhasilan bawahan, sisanya sebanyak 9 orang atau 23,7% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 3,97.

Pada item perekomendasiian promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif ($X_{2.10}$), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif, sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif, sebanyak 23 responden atau 60,5% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif, sisanya sebanyak 13 orang atau 34,2% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai pimpinan merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,21.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi PT.Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y)

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi
PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y)

Item	Skor	Frekuensi	Persentase %	Mean
Y ₁ Mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis	1	0	0	4,10
	2	3	7,9 %	
	3	0	0	
	4	25	65,8 %	
	5	10	26,3 %	
Y ₂ Mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku	1	0	0	4,26
	2	1	2,6 %	
	3	0	0	
	4	25	65,8 %	
	5	12	31,6 %	
Y ₃ Mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni	1	0	0	3,87
	2	0	0	
	3	9	23,7 %	
	4	25	65,8 %	
	5	4	10,5 %	
Y ₄ Mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang kantor dan tempat	1	1	2,6 %	3,16
	2	9	23,7 %	
	3	11	28,9 %	

parkir	4	17	44,7 %	
	5	0	0	
Y ₅ Mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak	1	0	0	4,00
	2	3	7,9 %	
	3	2	5,3 %	
	4	25	65,8 %	
	5	8	21,1 %	
Y ₆ Mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang	1	0	0	4,24
	2	2	5,3 %	
	3	1	2,6 %	
	4	21	55,3 %	
	5	14	36,8 %	
Y ₇ Berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar	1	0	0	3,95
	2	1	2,6 %	
	3	8	21,1 %	
	4	21	55,3 %	
	5	8	21,1 %	
Y ₈ Mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi	1	0	0	3,87
	2	0	0	
	3	14	36,8 %	
	4	15	39,5 %	
	5	9	23,7 %	
Y ₉ Mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja	1	0	0	3,79
	2	0	0	
	3	13	34,2 %	
	4	20	52,6 %	
	5	5	13,2 %	
Y ₁₀ Mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup	1	0	0	4,18
	2	1	2,6 %	
	3	3	7,9 %	
	4	22	57,9 %	
	5	12	31,6 %	

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Keterangan:

- Y : Variabel Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro
Y₁ : Item Mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis
Y₂ : Item Mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku
Y₃ : Item Mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni
Y₄ : Item Mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang, Kantor dan tempat parkir
Y₅ : Item Mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak
Y₆ : Item Mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang
Y₇ : Item Berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar

- Y₈ : Item Mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi
- Y₉ : Item Mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja
- Y₁₀ : Item Mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup

Dari Tabel 15 dapat diketahui mengenai distribusi frekuensi variabel budaya organisasi (Y). Pada item mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis (Y₁), sebanyak 3 responden atau 7,9% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis, sebanyak 25 responden atau 65,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis, sisanya sebanyak 10 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 3,10.

Pada item mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku (Y₂), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku, sebanyak 25 responden atau 65,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku, sisanya sebanyak 12 responden atau 31,6% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,26.

Pada item mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni (Y₃), sebanyak 9 responden atau 23,7% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni, sebanyak 25 responden atau 65,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni, sisanya sebanyak 4 responden atau 10,5% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,87.

Pada item mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang, kantor dan tempat parkir (Y_4), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang, kantor dan tempat parkir, sebanyak 9 responden atau 23,7% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang, kantor dan tempat parkir, sebanyak 11 responden atau 28,9% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang, kantor dan tempat parkir, sisanya sebanyak 17 responden atau sebesar 44,7% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang, kantor dan tempat parkir, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,16.

Pada item mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak (Y_5), sebanyak 3 responden atau 7,9% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak, sebanyak 2 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak, sebanyak 25 responden atau 65,8% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak, sisanya sebanyak 8 orang atau 21,1% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,00.

Pada item mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang (Y_6), sebanyak 2 responden atau 5,3% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang, sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang, sebanyak 21 responden atau 55,3% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang, sisanya sebanyak 14 responden atau 36,8% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai

karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,24.

Pada item berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar (Y_7), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar, sebanyak 8 responden atau 21,1% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar, sebanyak 21 responden atau 55,3% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar, sisanya sebanyak 8 responden atau 21,1% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 3,95.

Pada item mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi (Y_8), sebanyak 14 responden atau 36,8% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi, sebanyak 15 responden atau 39,5% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi, sisanya sebanyak 9 orang atau 23,7% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,87.

Pada item mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja (Y_9), sebanyak 13 responden atau 34,2% menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja, sebanyak 20 responden atau 52,6% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti ide yang

menekankan independensi dan pengaruh positif kerja, sisanya sebanyak 5 orang atau 13,2% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja, sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3,79.

Pada item mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup (Y_{10}), sebanyak 1 responden atau 2,6% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup, sebanyak 3 responden atau 7,9% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup, sebanyak 22 responden atau 57,9% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup, sisanya sebanyak 12 orang atau 31,6% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup, sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4,18.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh antara dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 13.0 for windows*. Tingkat kepercayaan yang digunakan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 16
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Pengaruh Variabel Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2)
Terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro(Y)

Variabel	Unstandardized Coefficient (B)	t hitung	Sig.
(Constant)	10,766		
Perilaku Tugas (X_1)	0,542	3,216	0,003
Perilaku Hubungan (X_2)	0,205	1,833	0,075
R	= 0,677		
R Square	= 0,458		
F hitung	= 14,807		
Sign. F	= 0,000		
α	= 0,05		

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Keterangan:

X_1 : Perilaku Tugas

X_2 : Perilaku Hubungan

Berdasarkan tabel 16 maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 10,766 + 0,542X_1 + 0,205X_2$$

Interpretasi dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

a. $a = 10.766$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2) maka Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro adalah sebesar 10,766. Hal ini berarti Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro sebesar 10,766 bila tanpa adanya kedua variabel bebas tersebut (X_1 dan $X_2 = 0$).

b. $b_1 = 0.542$

Koefisien regresi variabel Perilaku Tugas (X_1) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel Perilaku Tugas (X_1) meningkat satu satuan, maka Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y) meningkat sebesar 0,542 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

c. $b_2 = 0.205$

Koefisien regresi variabel Perilaku Hubungan (X_2) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel Perilaku Hubungan (X_2) meningkat satu satuan, maka Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y) akan meningkat sebesar 0,205 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

a. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis untuk Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan secara simultan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro. Berdasarkan hasil perhitungan uji F dengan menggunakan program *SPSS 13 for windows* maka dapat diketahui bahwa nilai $F > sig$ yaitu sebesar 14,807 sedangkan nilai sig 0.000 (Data Primer Diolah, 2009). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro.

b. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menunjukkan apakah Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y), maka digunakan uji t. Hasil dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel Perilaku Tugas (X_1)

Nilai signifikansi t variabel Perilaku Tugas (X_1) setelah diuji menggunakan program *SPSS 13.0 for windows* adalah 0,003, sedangkan nilai signifikansi $\alpha = 5\%$ sehingga $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$ ($0,003 < 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa H_0 diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan antara Perilaku Tugas (X_1) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y), dengan asumsi variabel yang lain tetap ($X_2 = 0$). Berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Perilaku Tugas (X_1) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y) terbukti.

2. Variabel Perilaku Hubungan (X_2)

Nilai signifikansi t Perilaku Hubungan (X_2) setelah diuji menggunakan program *SPSS 13.0 for windows* adalah 0,075, sedangkan nilai signifikansi $\alpha = 5\%$ sehingga $\text{Sig } t > \text{Sig } \alpha$ ($0,075 > 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari Perilaku Hubungan (X_2) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y), dengan asumsi variabel yang lain tetap ($X_1 = 0$). Berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Perilaku Hubungan (X_2) terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y) tidak terbukti.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Perilaku Tugas terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro

Berdasarkan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro dengan rata-rata skor 3,89 untuk Perilaku Tugas (X_1). Angka tersebut menginformasikan bahwa

karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku tugas yang terdiri dari item pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan, pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain, pemimpin membagi tugas, pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas tersebut, pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas dan pemimpin menerapkan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.

2. Pengaruh Perilaku Hubungan terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro

Berdasarkan kuesioner kepada karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro dengan rata-rata skor 3,68 untuk Perilaku Hubungan (X_2). Angka tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku hubungan yang terdiri dari item pemimpin menghargai ide-ide bawahan, pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian, pemimpin melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin mendorong saran untuk perbaikan, pemimpin menerapkan kerjasama tim, pemimpin membantu menyelesaikan konflik, pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan, pemimpin memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan dan pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif.

3. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Penelitian terdahulu yang berjudul Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi ini merupakan penelitian yang dilakukan oleh Eko Fernandez (2004) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi” dengan studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office*. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian tersebut adalah eksplanatori. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel bebas yaitu Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan dan Budaya Organisasi sebagai variabel terikatnya. Sedangkan pada penelitian ini variabel bebas yang diteliti terdiri dari, Perilaku Tugas, Perilaku Hubungan dan Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro sebagai variabel terikatnya. Populasi pada penelitian sebelumnya adalah karyawan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota *Branch Office* sebanyak 31 orang sedangkan populasi pada penelitian sekarang adalah karyawan PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro sebanyak 38 orang, dengan menggunakan teknik simple random sampling. Instrumen yang digunakan adalah kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah metode korelasi berganda dan regresi linier berganda. Dari hasil analisis penelitian terdahulu Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, sedangkan hasil pada penelitian sekarang Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro. Selain itu pada penelitian terdahulu Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi dengan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan sebagai variabel yang paling dominan pengaruhnya. Sedangkan pada penelitian sekarang secara parsial hanya Perilaku Tugas yang berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro dengan Perilaku Tugas sebagai variabel yang paling dominan pengaruhnya.

Tabel 17

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Aspek Beda / Sama	Penelitian terdahulu oleh Eko Fernandez (2004)	Penelitian Sekarang
1. Variabel Bebas	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku Tugas • Perilaku Hubungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku Tugas • Perilaku Hubungan
2. Variabel Terikat	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi
3. Lokasi Penelitian	PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota <i>Branch Office</i>	PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro
4. Populasi	Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota <i>Branch Office</i>	Karyawan PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro
5. Variabel Yang Paling Kuat	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku Tugas • Perilaku Hubungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku Tugas

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada karyawan PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap budaya organisasi, maka dapat dikemukakan beberapa hal yang merupakan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Gambaran Perilaku Tugas (X_1), Perilaku Hubungan (X_2) dan Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y).
 - a. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro, bahwa Perilaku Tugas (X_1) diperoleh gambaran adalah 3,89 untuk keseluruhan 10 item pernyataan, yang artinya berada di antara skor 3 (ragu-ragu) dan skor 4 (setuju), tetapi mempunyai kecenderungan mendekati skor 4 (setuju). Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku tugas yang terdiri dari item pemimpin menjelaskan pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan, pemimpin menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, pemimpin menyediakan waktu untuk tugas yang lain, pemimpin membagi tugas, pemimpin memberi arah tentang cara melakukan tugas tersebut, pemimpin meminta laporan pelaksanaan tugas dan pemimpin menerapkan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas.
 - b. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro, bahwa Perilaku Hubungan (X_2) diperoleh gambaran adalah 3,68 untuk keseluruhan 10 item pernyataan, yang artinya berada di antara skor 3 (ragu-ragu) dan skor 4 (setuju), tetapi mempunyai kecenderungan mendekati skor 4 (setuju). Angka tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan pemimpin sering menerapkan perilaku hubungan yang terdiri dari item pemimpin menghargai ide-ide bawahan, pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian, pemimpin melibatkan partisipasi

bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin mendorong saran untuk perbaikan, pemimpin menerapkan kerjasama tim, pemimpin membantu menyelesaikan konflik, pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan, pemimpin memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan dan pemimpin merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif.

- c. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro diperoleh gambaran adalah 3,94 untuk Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y). Angka tersebut mengindikasikan bahwa karyawan merasakan budaya organisasi di PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro sudah kondusif yang terdiri dari variabel item karyawan mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis, karyawan mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku, karyawan mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni, karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang, kantor dan tempat parkir, karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak, karyawan mengerti kumpulan dokumen yang berisi peraturan dan undang-undang, karyawan mengerti berhubungan dengan apa yang menurut organisasi yang dianggap benar dan dianggap tidak benar, karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi, karyawan mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja, karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup.
2. Berdasarkan analisis linier berganda, terbukti bahwa secara simultan Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro (Y).
3. Secara parsial, Perilaku Tugas (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro

(Y). Sedangkan Perilaku Hubungan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Budaya Organisasi PT. Bank BRI cabang Bojonegoro.

B. Saran

Setelah mempelajari, menganalisis dan memberikan kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bagi PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro antara lain :

1. Untuk perilaku tugas, pemimpin menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan, pemimpin menawarkan ide-ide baru, dan pemimpin menerapkan sangsi/hukuman.
2. Untuk perilaku hubungan, pemimpin perlu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan, dan pemimpin menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan.
3. Untuk budaya organisasi, karyawan mengerti adanya rancangan fisik: arsitektur gedung, tata ruang kantor dan tempat parkir.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur penelitian, Suatu pendekatan praktis, Edisi revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, Puji. 1995. *Analisis kepemimpinan dalam pembentukan budaya perusahaan di Hotel Ambarukmo*. Pascasarjana UGM Yogyakarta.
- Abdul Rachman, A. 1981. *Teori pembangunan dan filosofi kepemimpinan kerja*. Jakarta: Bharata.
- Bungin, Burhan. 2002. *Metodologi penelitian sosial*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Cheki.A, R. 1996. *Budaya kerja perusahaan China (sebuah analisis berdasarkan model Kotter Heskett), majalah manajemen usahawan Indonesia no.07./thn XXV/juli*. Jakarta: Lembaga bank dan manajemen FE-UII.
- Hamidi. 2004. *Metode penelitian kualitatif*. Malang: UMM Press.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Edisi kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Blanchard Ken, Paul Hersey. 2004. *Management of organisational behavior, Utilizing Human Resource*, terjemahan oleh Agus Dharma. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan SDM*. Jakarta: Erlangga.
- Jackson, Mussehmen. V. A. 1988. *Pengantar ekonomi perusahaan (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo.
- Kertahadi. 1994. *Pemimpin sebagai pembangun budaya*. Unibraw: Malang.
- Matindas, R. 2002. *Manajemen SDM lewat konsep A K U*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Nawawi, H Hadari. 2003, *Manajemen sumber daya manusia, untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Mohammad. 2003. *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex. S, 1990. *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Praningrum. 1997. *Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada usaha kecil batik daerah istimewa Yogyakarta*. Pascasarjana UGM Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofyan. 1995. *Metode penelitian survey, Edisi Revisi*. Jakarta: LP3ES.

Sugiyono. 2006. *Metode penelitian bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2000. *Perilaku organisasi, konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.

Triono, A,R. 1996. *Budaya perusahaan dalam proses implementasi perencanaan strategi, majalah manajemen wahana Indonesia*, Jakarta: Lembaga Bank dan Manajemen FE-UII.

Wirawan. 2007. *Budaya dan iklim organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



KUESIONER
PENELITIAN SKRIPSI
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2009

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi (Studi pada Karyawan PT. Bank BRI (Persero) cabang Bojonegoro”**. Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pernyataan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) Universitas Brawijaya Malang.

Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pernyataan dengan lengkap. Jawaban yang anda berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademisi dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Darru Wardiana

No Responden :
 (diisi oleh peneliti)

Petunjuk Pengisian :

1. Beri tanda (√) sesuai dengan pendapat anda pada kotak jawaban yang tersedia
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap jawaban
3. Isilah titik-titik sesuai dengan pernyataan yang tersedia dalam mengisi identitas

Identitas Responden

1. Usia anda : Tahun
2. Jenis Kelamin : Pria / Wanita
3. Jabatan :
4. Pendidikan terakhir :
5. Masa kerja : Tahun

Keterangan :

Berilah tanda check (√) pada kolom yang sesuai dengan pilihan jawaban anda, dengan ketentuan :

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 RR : Ragu-Ragu
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

Keterangan						
(SS) Sangat Setuju (S) Setuju (RR) Ragu-Ragu (TS) Tidak Setuju (STS) Sangat Tidak Setuju						
No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1	Pimpinan menjelaskan setiap tugas yang akan dikerjakan					
2	Pimpinan menetapkan tujuan yang harus dicapai					
3	Pimpinan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas					
4	Pimpinan menawarkan ide-ide baru					
5	Pimpinan menetapkan batas waktu penyelesaian tugas					
6	Pimpinan menyediakan waktu untuk tugas yang lain					
7	Pimpinan membagi tugas					
8	Pimpinan memberi arah tentang cara menyelesaikan tugas tersebut					
9	Pimpinan meminta laporan pelaksanaan tugas					
10	Pimpinan menerapkan sanksi/hukuman dalam rangka pengawasan tugas					
11	Pimpinan menghargai ide-ide bawahan					
12	Pimpinan bertindak ramah dan penuh perhatian					
13	Pimpinan melibatkan partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan					
14	Pimpinan mendorong saran untuk perbaikan					
15	Pimpinan menekankan kerjasama tim					
16	Pimpinan membantu menyelesaikan konflik					
17	Pimpinan bersedia menerima kritik dari bawahan					
18	Pimpinan menyediakan waktu mendengarkan keluhan bawahan					
19	Pimpinan memberikan pujian bagi keberhasilan bawahan					
20	Pimpinan merekomendasikan promosi jabatan bagi kinerja bawahan yang efektif					
21	Karyawan mengerti peraturan yang tertulis dan tidak tertulis					
22	Karyawan mengerti pedoman dalam bersikap dan berperilaku					
23	Karyawan mengerti adanya obyek material seperti logo, produk, brosur, laporan tahunan dan benda seni					
24	Karyawan mengerti adanya rancangan fisik: asitektur gedung, tata ruang kantor dan tempat parkir					
25	Karyawan mengerti perilaku sesuai dengan moral atau tidak					
26	Karyawan mengerti kumpulan dokumen yang					

	berisi peraturan atau undang-undang				
27	Karyawan mengerti berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar				
28	Karyawan mengerti nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi				
29	Karyawan mengerti ide yang menekankan independensi dan pengaruh positif kerja				
30	Karyawan mengerti kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup				



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	38	1	5	3.39	.916
X1.2	38	3	5	4.11	.649
X1.3	38	3	5	4.11	.649
X1.4	38	2	5	3.34	.878
X1.5	38	2	5	4.26	.644
X1.6	38	2	5	3.89	.831
X1.7	38	3	5	4.21	.528
X1.8	38	2	5	3.79	.875
X1.9	38	3	5	4.32	.525
X1.10	38	2	5	3.53	.862
X2.1	38	2	5	3.84	.916
X2.2	38	2	5	3.63	.852
X2.3	38	2	5	3.45	.724
X2.4	38	3	5	3.95	.655
X2.5	38	2	5	3.76	.820
X2.6	38	1	5	3.50	.980
X2.7	38	1	5	3.18	1.136
X2.8	38	1	5	3.29	.984
X2.9	38	1	5	3.97	.915
X2.10	38	1	5	4.21	.811
Y1	38	2	5	4.11	.764
Y2	38	2	5	4.26	.601
Y3	38	3	5	3.87	.578
Y4	38	1	4	3.16	.886
Y5	38	2	5	4.00	.771
Y6	38	2	5	4.24	.751
Y7	38	2	5	3.95	.733
Y8	38	3	5	3.87	.777
Y9	38	3	5	3.79	.664
Y10	38	2	5	4.18	.692
Valid N (listwise)	38				

Frequencies

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.39	4.11	4.11	3.34	4.26	3.89	4.21	3.79	4.32	3.53

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.6	2.6	2.6
	2	6	15.8	15.8	18.4
	3	10	26.3	26.3	44.7
	4	19	50.0	50.0	94.7
	5	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	15.8	15.8	15.8
	4	22	57.9	57.9	73.7
	5	10	26.3	26.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	15.8	15.8	15.8
	4	22	57.9	57.9	73.7
	5	10	26.3	26.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	



X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	21.1	21.1	21.1
3	11	28.9	28.9	50.0
4	17	44.7	44.7	94.7
5	2	5.3	5.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.6	2.6	2.6
3	1	2.6	2.6	5.3
4	23	60.5	60.5	65.8
5	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	13.2	13.2	13.2
4	27	71.1	71.1	84.2
5	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5.3	5.3	5.3
4	26	68.4	68.4	73.7
5	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	7.9	7.9	7.9
3	10	26.3	26.3	34.2
4	17	44.7	44.7	78.9
5	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	



X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2.6	2.6	2.6
4	24	63.2	63.2	65.8
5	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	13.2	13.2	13.2
3	12	31.6	31.6	44.7
4	17	44.7	44.7	89.5
5	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
N Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.84	3.63	3.45	3.95	3.76	3.50	3.18	3.29	3.97	4.21

Frequency Table

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	13.2	13.2	13.2
3	4	10.5	10.5	23.7
4	21	55.3	55.3	78.9
5	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	10.5	10.5	10.5
3	11	28.9	28.9	39.5
4	18	47.4	47.4	86.8
5	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.3	5.3	5.3
3	20	52.6	52.6	57.9
4	13	34.2	34.2	92.1
5	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	23.7	23.7	23.7
4	22	57.9	57.9	81.6
5	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.3	5.3	5.3
3	12	31.6	31.6	36.8
4	17	44.7	44.7	81.6
5	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	



X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.6	2.6	2.6
2	5	13.2	13.2	15.8
3	11	28.9	28.9	44.7
4	16	42.1	42.1	86.8
5	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	5.3	5.3	5.3
2	9	23.7	23.7	28.9
3	13	34.2	34.2	63.2
4	8	21.1	21.1	84.2
5	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.6	2.6	2.6
2	7	18.4	18.4	21.1
3	14	36.8	36.8	57.9
4	12	31.6	31.6	89.5
5	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.6	2.6	2.6
2	3	7.9	7.9	10.5
3	1	2.6	2.6	13.2
4	24	63.2	63.2	76.3
5	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	



X2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.6	2.6	2.6
2	1	2.6	2.6	5.3
4	23	60.5	60.5	65.8
5	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.11	4.26	3.87	3.16	4.00	4.24	3.95	3.87	3.79	4.18

Frequency Table

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	7.9	7.9	7.9
4	25	65.8	65.8	73.7
5	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.6	2.6	2.6
4	25	65.8	65.8	68.4
5	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	23.7	23.7	23.7
4	25	65.8	65.8	89.5
5	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.6	2.6	2.6
2	9	23.7	23.7	26.3
3	11	28.9	28.9	55.3
4	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	7.9	7.9	7.9
3	2	5.3	5.3	13.2
4	25	65.8	65.8	78.9
5	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.3	5.3	5.3
3	1	2.6	2.6	7.9
4	21	55.3	55.3	63.2
5	14	36.8	36.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.6	2.6	2.6
3	8	21.1	21.1	23.7
4	21	55.3	55.3	78.9
5	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	36.8	36.8	36.8
4	15	39.5	39.5	76.3
5	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

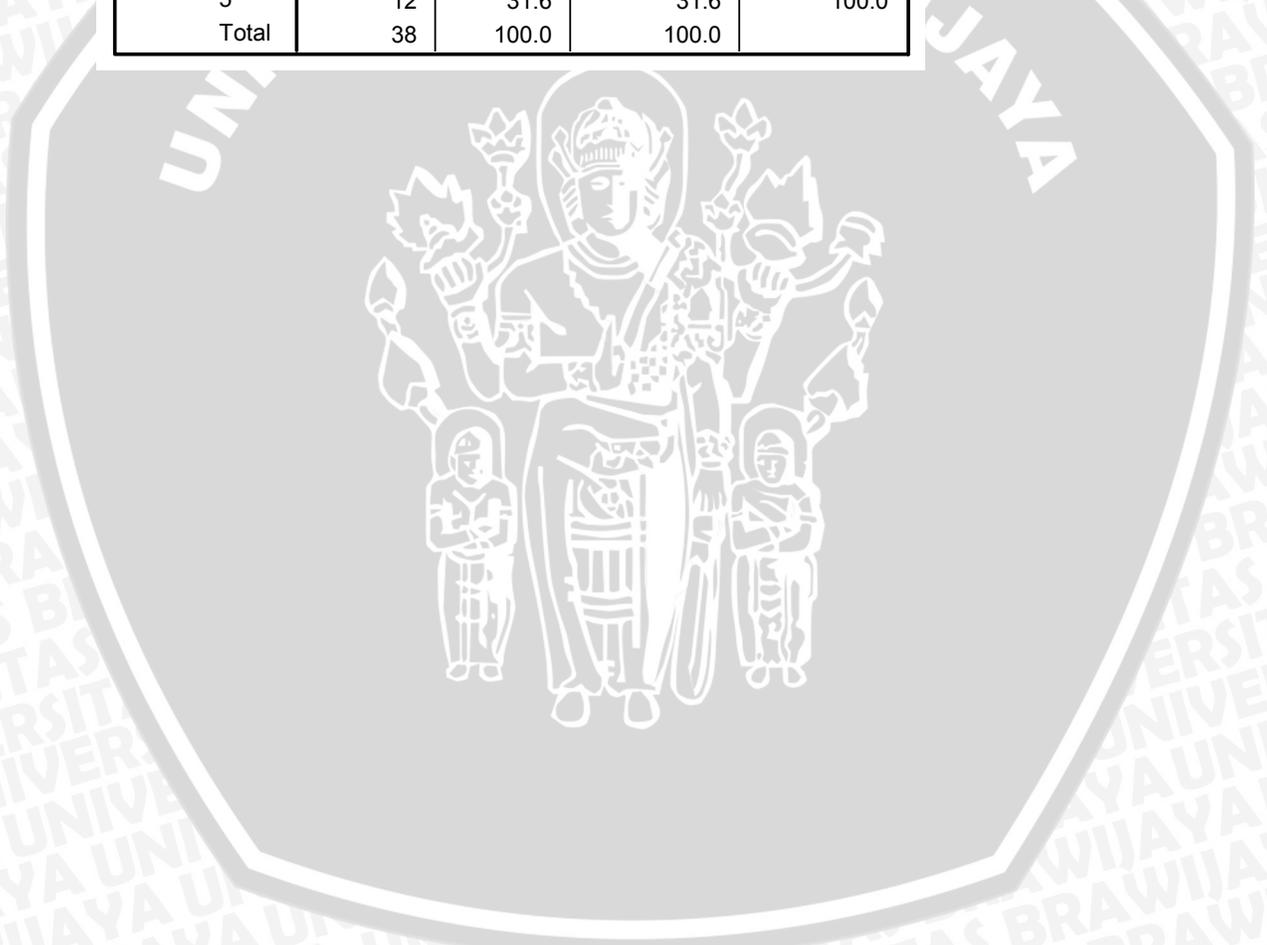


Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	13	34.2	34.2	34.2
4	20	52.6	52.6	86.8
5	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.6	2.6	2.6
3	3	7.9	7.9	10.5
4	22	57.9	57.9	68.4
5	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	



Correlations

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	TOTX1
X1.1 Pearson Correlation	1	.292	.292	.331*	.094	.198	.215	.342*	.015	.038	.586*
Sig. (2-tailed)		.075	.075	.042	.575	.234	.196	.035	.930	.822	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.2 Pearson Correlation	.292	1	1.000*	-.017	.255	.522*	.486**	.231	.296	-.102	.692*
Sig. (2-tailed)	.075		.000	.917	.122	.001	.002	.164	.071	.543	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.3 Pearson Correlation	.292	1.000*	1	-.017	.255	.522*	.486**	.231	.296	-.102	.692*
Sig. (2-tailed)	.075	.000		.917	.122	.001	.002	.164	.071	.543	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.4 Pearson Correlation	.331*	-.017	-.017	1	-.211	-.023	.015	.167	-.123	.256	.340*
Sig. (2-tailed)	.042	.917	.917		.203	.889	.927	.317	.461	.121	.037
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.5 Pearson Correlation	.094	.255	.255	-.211	1	.406*	.389*	.053	.466*	.231	.494*
Sig. (2-tailed)	.575	.122	.122	.203		.011	.016	.752	.003	.164	.002
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.6 Pearson Correlation	.198	.522*	.522*	-.023	.406*	1	.298	.080	.202	.268	.646*
Sig. (2-tailed)	.234	.001	.001	.889	.011		.069	.632	.224	.104	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.7 Pearson Correlation	.215	.486**	.486**	.015	.389*	.298	1	.157	.631*	.047	.615*
Sig. (2-tailed)	.196	.002	.002	.927	.016	.069		.346	.000	.780	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.8 Pearson Correlation	.342*	.231	.231	.167	.053	.080	.157	1	.031	-.064	.461*
Sig. (2-tailed)	.035	.164	.164	.317	.752	.632	.346		.854	.702	.004
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.9 Pearson Correlation	.015	.296	.296	-.123	.466*	.202	.631*	.031	1	.101	.448*
Sig. (2-tailed)	.930	.071	.071	.461	.003	.224	.000	.854		.548	.005
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.10 Pearson Correlation	.038	-.102	-.102	.256	.231	.268	.047	-.064	.101	1	.358*
Sig. (2-tailed)	.822	.543	.543	.121	.164	.104	.780	.702	.548		.027
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
TOTX Pearson Correlation	.586*	.692*	.692*	.340*	.494*	.646*	.615*	.461*	.448*	.358*	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.037	.002	.000	.000	.004	.005	.027	
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations										
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOTX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.374*	.191	.571*	.525*	.301	.496*	.232	.027	.373*	.616*
	Sig. (2-tailed)		.021	.251	.000	.001	.066	.002	.161	.871	.021	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.2	Pearson Correlation	.374*	1	.275	.448*	.414*	.518*	.547*	.550*	.195	.507*	.735*
	Sig. (2-tailed)	.021		.095	.005	.010	.001	.000	.000	.240	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.3	Pearson Correlation	.191	.275	1	.336*	.502*	.438*	.259	.610*	.426*	.296	.638*
	Sig. (2-tailed)	.251	.095		.039	.001	.006	.117	.000	.008	.071	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.4	Pearson Correlation	.571*	.448*	.336*	1	.529*	.421*	.522*	.360*	-.002	.428*	.676*
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.039		.001	.008	.001	.027	.989	.007	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.5	Pearson Correlation	.525*	.414*	.502*	.529*	1	.421*	.623*	.489*	.244	.158	.742*
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.001	.001		.009	.000	.002	.140	.342	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.6	Pearson Correlation	.301	.518*	.438*	.421*	.421*	1	.450*	.715*	.256	.170	.724*
	Sig. (2-tailed)	.066	.001	.006	.008	.009		.005	.000	.120	.307	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.7	Pearson Correlation	.496*	.547*	.259	.522*	.629*	.450*	1	.483*	.083	.221	.733*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.117	.001	.000	.005		.002	.621	.182	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.8	Pearson Correlation	.232	.550*	.610*	.360*	.489*	.715*	.483*	1	.369*	.328*	.789*
	Sig. (2-tailed)	.161	.000	.000	.027	.002	.000	.002		.023	.044	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.9	Pearson Correlation	.027	.195	.426*	-.002	.244	.256	.083	.369*	1	.117	.415*
	Sig. (2-tailed)	.871	.240	.008	.989	.140	.120	.621	.023		.484	.010
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2.10	Pearson Correlation	.373*	.507*	.296	.428*	.158	.170	.221	.328*	.117	1	.525*
	Sig. (2-tailed)	.021	.001	.071	.007	.342	.307	.182	.044	.484		.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
TOTX	Pearson Correlation	.616*	.735*	.638*	.676*	.742*	.724*	.733*	.789*	.415*	.525*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.001	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTY
Y1 Pearson Corre	1	.468*	-.090	.055	.184	.238	.396*	.206	.098	.269	.476*
Sig. (2-tailed)		.003	.590	.745	.270	.150	.014	.214	.558	.102	.003
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y2 Pearson Corre	.468*	1	-.131	.123	.058	.397*	.339*	.423*	.346*	.205	.527*
Sig. (2-tailed)	.003		.433	.462	.728	.014	.037	.008	.034	.216	.001
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3 Pearson Corre	-.090	-.131	1	.147	.243	.074	.366*	.322*	.349*	.130	.379*
Sig. (2-tailed)	.590	.433		.377	.142	.660	.024	.049	.032	.437	.019
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y4 Pearson Corre	.055	.123	.147	1	.198	.267	.471**	.188	.288	.260	.531**
Sig. (2-tailed)	.745	.462	.377		.234	.105	.003	.258	.080	.115	.001
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y5 Pearson Corre	.184	.058	.243	.198	1	.280	.526**	.541**	.475**	.253	.639**
Sig. (2-tailed)	.270	.728	.142	.234		.089	.001	.000	.003	.125	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y6 Pearson Corre	.238	.397*	.074	.267	.280	1	.465**	.194	.265	.590*	.633**
Sig. (2-tailed)	.150	.014	.660	.105	.089		.003	.244	.107	.000	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y7 Pearson Corre	.396*	.339*	.366*	.471**	.526**	.465**	1	.557**	.532**	.339*	.840**
Sig. (2-tailed)	.014	.037	.024	.003	.001	.003		.000	.001	.037	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y8 Pearson Corre	.206	.423*	.322*	.188	.541**	.194	.557**	1	.573**	.097	.683**
Sig. (2-tailed)	.214	.008	.049	.258	.000	.244	.000		.000	.564	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y9 Pearson Corre	.098	.346*	.349*	.288	.475**	.265	.532**	.573**	1	.263	.689**
Sig. (2-tailed)	.558	.034	.032	.080	.003	.107	.001	.000		.110	.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y10 Pearson Corre	.269	.205	.130	.260	.253	.590*	.339*	.097	.263	1	.568**
Sig. (2-tailed)	.102	.216	.437	.115	.125	.000	.037	.564	.110		.000
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
TOT Pearson Corre	.476*	.527*	.379*	.531**	.639**	.633**	.840**	.683**	.689**	.568**	1
Sig. (2-tailed)	.003	.001	.019	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.692	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.895	3.342	4.316	.974	1.291	.134	10

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	35.55	11.605	.396	.661
X1.2	34.84	11.866	.588	.632
X1.3	34.84	11.866	.588	.632
X1.4	35.61	13.381	.119	.717
X1.5	34.68	12.871	.353	.670
X1.6	35.05	11.457	.492	.641
X1.7	34.74	12.686	.519	.651
X1.8	35.16	12.569	.255	.690
X1.9	34.63	13.374	.329	.675
X1.10	35.42	13.277	.143	.711

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.679	3.184	4.211	1.026	1.322	.107	10

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	32.95	28.213	.504	.843
X2.2	33.16	27.380	.656	.830
X2.3	33.34	29.096	.555	.840
X2.4	32.84	29.218	.608	.837
X2.5	33.03	27.540	.667	.830
X2.6	33.29	26.644	.628	.832
X2.7	33.61	25.543	.621	.834
X2.8	33.50	25.878	.710	.824
X2.9	32.82	30.371	.272	.863
X2.10	32.58	29.656	.412	.850

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.942	3.158	4.263	1.105	1.350	.103	10

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	35.32	16.222	.323	.799
Y2	35.16	16.407	.415	.788
Y3	35.55	17.227	.257	.802
Y4	36.26	15.496	.360	.798
Y5	35.42	15.115	.514	.776
Y6	35.18	15.235	.510	.777
Y7	35.47	13.986	.778	.743
Y8	35.55	14.794	.568	.769
Y9	35.63	15.266	.594	.768
Y10	35.24	15.861	.445	.784

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTX2 ^a TOTX1	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: TOTY

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.458	.427	3.280

- a. Predictors: (Constant), TOTX2, TOTX1
- b. Dependent Variable: TOTY

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	318.653	2	159.327	14.807	.000 ^a
	Residual	376.610	35	10.760		
	Total	695.263	37			

- a. Predictors: (Constant), TOTX2, TOTX1
- b. Dependent Variable: TOTY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.766	5.481		1.964	.058
	TOTX1	.542	.169	.483	3.216	.003
	TOTX2	.205	.112	.275	1.833	.075

- a. Dependent Variable: TOTY

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Darru Wardiana
Nomor Induk Mahasiswa : 0610322007
Tempat dan tanggal lahir : Bojonegoro, 31 Desember 1985
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam

Riwayat Pendidikan :

1. SDN Ledok Kulon 3 Bojonegoro Lulus tahun 1997
2. SLTP Negeri 1 Bojonegoro Lulus tahun 2000
3. SMU Negeri 2 Bojonegoro Lulus tahun 2003
4. Program DIII Administrasi Bisnis Universitas Padjadjaran Lulus tahun 2006
5. Program S1 Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Lulus Tahun 2009

